

【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 1 項
【提出先】	関東財務局長
【提出日】	2020年 6 月26日
【事業年度】	自 2019年 1 月 1 日 至 2019年12月31日
【会社名】	ルノー (Renault)
【代表者の役職氏名】	最高経営責任者 クロチルド・デルボス (Clotilde Delbos, Chief Executive Officer)
【本店の所在の場所】	フランス、ブローニュ・ビヤンクール92 100 ケル・ガロ13 - 15 (13-15, Quai Le Gallo, 92 100 Boulogne-Billancourt, France)
【代理人の氏名又は名称】	弁護士 月 岡 崇
【代理人の住所又は所在地】	東京都千代田区丸の内二丁目 7 番 2 号 J Pタワー 長島・大野・常松法律事務所
【電話番号】	(03) 6889-7000
【事務連絡者氏名】	弁護士 福 原 亮 輔
【連絡場所】	東京都千代田区丸の内二丁目 7 番 2 号 J Pタワー 長島・大野・常松法律事務所
【電話番号】	(03) 6889-7000
【縦覧に供する場所】	該当なし

第一部 【企業情報】

- 注(1) 別段の表示がない限り、本文中の「当社」、「ルノー」、「ルノーSA」又は「ルノーS.A.」とはルノーを意味し、「当グループ」又は「ルノー・グループ」とは、ルノー及びすべての完全連結子会社を含む。
- 注(2) 別段の表示がない限り、本書中の「ユーロ」、「€」及び「EUR」の表示はすべて欧州連合及びフランス共和国の法定通貨を表している。株式会社三菱UFJ銀行の2020年3月25日現在の対顧客電信直物売相場は1ユーロ=121.43円であった。本書において記載されているユーロ金額の日本円への換算はかかる換算率によって便宜上なされているもので、将来の換算率を表するものではない。
- 注(3) 本書の表の計数が四捨五入されている場合、合計は必ずしも計数の総和と一致しない。

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】

大規模の会社が最も頻繁に用いる有限責任会社の形態は株式会社(Société Anonyme)及び単純型株式会社(Société par actions simplifiée)であり、小規模の会社は一般に有限会社(Société à Responsabilité Limitée)の形態をとっている。これらの会社に適用ある法的枠組は、フランス商事法である。

以下は、とりわけ、2001年5月15日の法律N.R.E.(Nouvelles Régulations Economiques)、2003年8月1日の「金融安全性に関する法律」(Loi de Sécurité Financière)、2004年6月24日の法令2004-604号、2005年7月26日の「信頼と経済の現代化のための法律」(Loi pour la confiance et la modernisation de l'économie)、2008年8月4日の法律LME(Loi de modernisation de l'économie)、上場会社の株主の権利について欧州指針2007/36を書き換えた2010年12月9日の法令2010-1511号、2012年3月22日の法律「Loi Warsman II」(Loi de simplification du droit et d'allègement des démarches administratives)、実体経済の回復を目的とした2014年3月29日の法律(Loi Florange)、会社法に関連する2014年7月31日の法令2014-863号、公開会社のコーポレート・ガバナンス及び株式取引に関する2014年8月20日の法令2014-948号、非上場株式会社における株主数を削減する2015年9月10日の法令2015-1127号、経済の簡素化を目指す2015年8月6日の法律2015-990号「マクロン法」(Loi Macron)、契約法の改革を目指す2016年2月10日の法令2016-131号、腐敗行為の防止を目指す2016年12月9日の法律2016-1691号「サパン法」(Loi Sapin II)、2017年4月27日の命令2017-663号、男女の賃金均等に関する新たな規則を規定する2018年9月5日の法律2018-771号、事業成長及び変革のための行動計画に関する2019年5月22日の法律2019-486号並びに会社法を簡素化し、明確化し、改訂することを目的とする2019年7月19日の法律2019-744号により改正されたフランス商事法に基づいた株式会社に適用がある主要な規定の概略である。緊急事態という状況下において新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行の影響に対処するために特定の暫定措置が講じられた。すなわち、2020年3月23日の法律2020-290号、2020年3月25日の法令2020-321号及び2020年4月10日の命令2020-418号である。これらの措置は、とりわけ、株主総会及び会社の機関に適用される規則の簡素化及び適用を目指している。

株式会社の設立には定款を作成し、これに設立時の株主が署名しなければならない。定款は株式会社の本社の予定所在地により、権限のある商事裁判所登記官に提出しなければならない。株式会社の法人格は、商事裁判所登記官から登録証が発行されたときにはじめて取得することができる。

定款は、株式会社の準拠する根本規則を定めた文書である。

株 主

株式会社は、商業目的のために設立された、2人以上の株主(上場有価証券を発行する株式会社では7人)を有する会社をいう。株式会社の株主は、会社への出資額を限度として会社の債務につき責任を負う。

株主は株式会社において最高の権限を有する。特に、株主は、監事(membres du conseil de surveillance)又は場合により、2層構造の会社では業務執行役員(membres du directoire)若しくは単一構造の会社では取締役(administrateurs)、及び独立監査役(commissaire aux comptes)を選任し、配当を宣言し、財務諸表を承認し、会社の解散を決定し、株式資本の額の変更及びその他定款の変更を承認する。

株式資本

一定の限られた例外を除いて、株式会社の最低株式資本の額は、37,000ユーロである（フランス商事法第L.224-2条）。

フランス法上、株式会社の株式資本は株式に分類され、優先株式、投資証券（certificats d'investissement、以下「CI」という。）及び議決権証券（certificats de droit de vote、以下「議決権証券」という。）から構成される。但し、CI及び議決権証券を新たに発行することはもはやできない。

1株あたりの額面金額について法律上の制約はなく、株式の額面金額を定款に記載する必要はなくなった。株式会社の発行する株式は、フランス法又は定款の規定により記名式が強制される場合を除き、記名式又は無記名式である。上場会社が発行する株式であって、フランス法又は定款の規定により記名式としてはならない株式は、無記名式でなければならない。記名式であれ無記名式であれ株式の所有は株券によってではなく、会社（記名式株式の場合）又は金融機関（無記名株式の場合）に開設された株主の口座及び株主名簿への記帳によって表章される。

CIは既存株式の分割又は現金による資本金の増加により生じる譲渡可能証券であり、株式に付与された経済的権利（即ち、配当、剰余金及び清算後の残余財産に対する権利）すべてを有し、その所有者に対し株式所有者と同様の情報を求める権利を与える。CIについての議決権は議決権証券によって表章される。したがって、CIが発行された時は同数の議決権証券も発行された。発行済CIは発行済資本金の25%を超えることができなかった。CIと議決権証券を同一人に譲渡した場合、当該CIと議決権証券は普通株式1株として取り扱われる。議決権証券（発行済CIがある場合）は記名式しか認められない。なお、会社はもはやCIを発行することはできない（titres en voie d'extinction）。

株式の譲渡を有効に行うためには、株主は実際に会社又は場合により金融機関に、当初の株主から新株主のために株式を譲渡するとの指図を出さなければならない。承認（通常は取締役会又は場合により監事会の承認）を要する旨の定款上の規定がなければ、株式は自由に第三者に譲渡することができる。このような制限規定を上場会社の定款に定めることはできない。

資本出資形態

株式は金銭の払込又は現物出資により発行される。払込金は銀行、公証人又はCaisse des Dépôts et Consignationsに預託しなければならない。会社設立時及び一定の場合において、フランス商事法第L.225-11条及び第R.225-12条（サパン法による改正を含む。）は、かかる預託金を引き出すことができると規定している。

会社の設立時に株式が金銭（のみ）を対価として発行される場合、発行株式の額面金額の少なくとも50%を発行時に払い込み、額面金額の残額を設立後5年以内に払い込まなければならない。会社の設立後に、株式が金銭（のみ）を対価として発行される場合、発行株式の額面金額の少なくとも25%を発行時に払い込み、額面金額の残額を資本金の増加後5年以内に払い込まなければならない。例外として、株式がプレミアム付きで発行される場合は、かかるプレミアムは発行時に全額払い込まれることを要する。

株式が金銭を対価として発行される場合、既存の株主は新株を優先的に引き受けることができる。株主は、株主総会の決議により、又は各株主において、当該優先権を放棄することができる。

株式が現物出資（有形又は無形資産）を対価として発行される場合は、一定の場合を除き、現物出資の価額について商事裁判所の選任する独立鑑定人（commissaire aux apports）による報告が必要となる。かかる報告は、もしあれば、権限のある商事裁判所登記官に提出しなければならない。

増資及び減資

株式会社の資本金は、新株式の発行又は発行済株式の額面金額の引上げ又は会社の資本に参加することができる証券に付帯している権利の行使のいずれかにより、増加することができる。資本金の増加は、取締役会又は場合により業務執行体に当該権限及び権能を委任することができる特別株主総会における株主の議決の範囲でのみ行うことができる。株式は一般的に、現金の払込、現物出資又は準備金、利益若しくは発行プレミアムの資本組入れにより発行することができる。

株式会社は、取締役会又は場合により業務執行体に当該権限及び権能を委任することができる特別株主総会が承認した上で、株式の額面金額の切下げ又は発行済株式数の減少により減資することができる。株主間の平等については厳格に遵守しなければならない。同様に、会社は、資本金の減少によって、会社の債権者に不利益を与えてはならない。

増資又は減資は商事裁判所登記官に届け出なければならない。

社債又は複合証券の発行

取締役会は単独で^(*)普通社債(会社の資本金への参加を認めるものを除く。)の発行を決めることができる。但し、かかる権限が定款によって株主総会に留保されている場合、或いは株主総会がかかる権限を特に使った場合はこの限りではない。

取締役会は特別株主総会からの権限の付与に基づき、その所持人に対し転換、交換、償還、ワラント呈示又はその他の方法で会社の資本の一部を表章する株式の引受権を一定の期間又は特定の日に付与する証券を発行することができる。

(*) 2017年3月10日の法令2017-970号により、取締役会から社債発行の権限を付与され得る者の範囲が拡大された。

経 営

株式会社の経営は、取締役会及び会長(Président)兼最高経営責任者(Directeur Général)、又は監事会(conseil de surveillance)の監督下にある業務執行体(directoire)に委ねられている。

ルノーの経営は、下記の通り取締役会及び会長兼最高経営責任者に委ねられている。下記(2)提出会社の定款等に規定する制度、「経営」を参照のこと。

特別株主総会の決議により、経営機構の提案に基づいて、経営形態を変更することができる。

(イ) 取締役会及び会長兼最高経営責任者

会社の代表権は()同一人物である会長兼最高経営責任者又は() (「非業務執行」会長とは別人の)最高経営責任者のいずれかに付与される。法律では、会長と最高経営責任者の職務は区別されているが、一人に両方の職務を与えることができる。

() 会長兼最高経営責任者に経営権を付与する場合

経営権は、会長兼最高経営責任者(Président-Directeur Général)を務める者一人に付与される。法律により株主総会に明示的に授与された権限及び法律により特に取締役会に授与された権限に従い、会長兼最高経営責任者は、あらゆる状況において会社のために行動する最も広範な権限を有する。会長兼最高経営責任者は第三者との関係で会社を代表し、会社の経営全般について責任を負う。

() 最高経営責任者に経営権を付与する場合

法律により株主総会に明示的に授与された権限及び法律により取締役会に特に授与された権限に従い、最高経営責任者は、あらゆる状況において会社のために行動する最も広範な権限を有する。最高経営責任者は会社の経営全般について責任を負い、第三者との関係において会社を代表する。取締役会は、かかる最高経営責任者を任命又は解任することができる。

かかる場合には、会長は取締役会の業務を指示し、その決定を執行し、最高経営責任者は会社を代表する。

いずれの場合においても、最高経営責任者の発議により取締役会は、1名又は複数(5名まで)のジェネラル・マネジャー(Directeurs Généraux Délégués)を任命又は解任することができる。ジェネラル・マネジャーは、フランス商事法第L.225-56条に従い、会社を代表する権限を有する。

取締役会は3名以上18名以内の取締役(membres du Conseil d'Administration)からなる。取締役会長の死亡、辞任又は解任の場合で、且つ取締役会がそのメンバーの1名を後任とすることができない場合、フランス商事法第L.225-24条の規定に従い、会長の役割を果たす追加の取締役を指名することができる。従業員を代表する取締役及び従業員株主を代表する取締役(もしあれば)は、取締役の数の上限を計算する際に考慮されない。吸収ないし新設合併の場合は取締役の数を3年間に限り最高24名まで増加することができる。取締役はフランス人若しくは外国人又は個人若しくは法人でもよいが、法人の場合はその常任代表者として個人を指定しなければならない。一個人が取締役として所属することのできる取締役会は原則として最大で5社である。定款で他の年齢制限を定める場合を除き、70歳を超える取締役の数は、取締役会の3分の1を上回ることはいできない。

定款では、取締役が一定数の株式を所有していることを求めることができる。取締役は最長任期6年で株主総会において選任される。株主は、事前の通知、理由又は補償なくして取締役を解任することができる。但し、解任手続を乱用してはならない。

フランス法は、会長兼最高経営責任者又は最高経営責任者に付与されている会社の経営権と、取締役会に付与されている会社を管理する権限を明確に区別している。

権限は会社の目的及び株主総会に法律上認められた権限によってのみ制約を受ける。最高経営責任者の権限に課される制限は、社内では拘束力を有するが、第三者に対して主張されることはできない。取締役会の決議は、自ら又は代理人により出席している取締役の多数決により決められる。可否同数の場合は定款に別段の定めがない限り会長が決定権を有する。定足数は取締役の総数の半数である。

(ロ) 業務執行体及び監事会

フランス商事法上、株式会社の経営は監事会 (conseil de surveillance) の監督下にある業務執行体 (directoire) により行うことができる。

監事会は3名以上18名以内 (吸収ないし新設合併の場合は3年間に限り24名以内) の監事から構成される。定款に別段の定めがない限り監事にはフランス人若しくは外国人 (EU非居住者について定款に別段の定めがない限り) 又は個人若しくは法人がなることができる。監事は最長で6年を任期として株主により選任され、通常株主総会で理由なく解任できる。但し、解任手続を乱用してはならない。法人が監事会の構成員である場合は、その法人は個人をその常任代表者として定めなければならない。一個人が監事として所属することのできる監事会は定款に別段の定めがない限り最大で5社である。70歳を超える監事の数、監事会の3分の1又は定款に定めるその他の年齢制限を上回ることにはできない。監事会に関する規定の大部分は、取締役会に適用されるものと同様であるが、監事会は業務執行体を単に監督し、経営権を持たないのに対して、取締役会は経営機能を有する。

業務執行体は1名以上5名以内 (上場会社の場合は7名以内) の構成員からなり、その構成員 (業務執行役員) は個人であることを要し、監事会により選任される。業務執行役員は株主である必要はない。例外として、株式会社の資本金が150,000ユーロ未満の場合は、業務執行体を、単独業務執行役員 (directeur général unique) と称する1名のみの業務執行役員で構成することができる。業務執行体の構成員の任期は定款に定めなければ4年で、定めがあるときは2年から6年である。業務執行体は幅広い権限を有し、かかる権限は、会社の目的並びに監事会及び株主総会に認められた権限による制約を受けるのみである。業務執行体の権限に加えられた制限は会社内部では拘束力を有するが、第三者に対してその制限をもって対抗することはできない。業務執行体によりなされる経営上の決定に関する規則は定款に定められる。業務執行体は合議制の経営機関である。各構成員の行為については、業務執行体が共同して行ったものとみなされる。業務執行体の構成員は、監事会の承認により、且つ定款に別段の定めがない限り、各自の担当業務を分担することができる。一般に、業務執行体の構成員1名が監事会により会社の代表者に選任される。このように選任された者は業務執行体会長 (Président du Directoire) の肩書を有する。業務執行体会長は1名ないし数名の業務執行役員 (Directeurs Généraux) により補佐される。

業務執行体は、少なくとも四半期毎に営業報告書を監事会に提出する。各事業年度終了後3ヶ月以内に、業務執行体は、年間の会社の計算書類及び、もしあれば、連結の計算書類を作成、決定し、営業報告書とともに当該計算書類を監事会に提出する。かかる計算書類は、これを承認する年次株主総会に提出される。業務執行体の構成員は同じ会社の監事会の構成員を兼ねることができない。業務執行体の構成員を解任するには、通常株主総会、又は定款で定める場合、監事会でこれが承認されなければならない。業務執行体の構成員が理由なく解任された場合には、損害賠償請求権が認められている。

株主の権利

(イ) 株主総会

株主総会 (assemblée générale des actionnaires) は、フランス商事法第L.225-38条に従って締結された規制対象の契約を追認し、前事業年度における会社の業務に関する取締役会 (又は業務執行体) 及び監査役の報告書を受領し、かかる事業年度の計算書類を決定するために、少なくとも年1回開催され

る。他の株主総会は随時招集することができる。株式会社の組織の根本的な変更により定款変更の承認又は資本の変更を行う必要がある場合、特別株主総会 (assemblée générale extraordinaire des actionnaires) が開かれる。その他の株主総会は通常総会 (assemblée générale ordinaire des actionnaires) という。

通常総会における決議は、出席又は代理出席している株主の有する議決権の過半数により行われる。特別株主総会における決議は、出席又は代理出席している株主の有する議決権の3分の2の多数により行われる。

定款により数種の株式が定められている場合は、全株主に適法に通知された特別株主総会の承認がなければ数種の株式の権利内容に変更を加えることができない。さらに関係する種類の株式を有する株主の種類別特別株主集会により当該決議が事前に承認されなければならない。

(ロ) 議決権

一般に1株当たり1票の議決権が認められている。議決権のない株式や二倍議決権が与えられる株式もある。株主間契約、議決権信託、議決権のプール、撤回不能の代理権その他株主の自由な議決権の行使を制限する措置は一般的に禁止されているが、特定の例外に従う。株主は、他の株主、配偶者、若しくはシビルパートナーシップ上のパートナー (son partenaire pacsé)、又は上場会社の場合は自然人若しくは法人に対して、その名義及び勘定で議決権を行使する代理権を付与することができる。かかる委任状は、原則として一回の株主総会にのみ有効である。株主は議決権行使について二つ以上の代理権を受けることができる。株主が誰がどのように議決権を行使するか特定せずに代理権を付与した場合、株主総会の議長がかかる株主のために議決権を行使する権限を有する。但し、この場合、議長は取締役会又は業務執行体によって提案又は支持されている決議に賛成票を投じ、その他すべての決議には反対票を投じなければならない。

統制市場においてその株式が認められている会社について、単独又は共同で所有する株式が株式資本又は議決権数 (株式数と議決権数が異なる場合) の5%、10%、15%、20%、25%、30%、1/3、50%、2/3、90%又は95%の閾値を上回るか、又は下回ることになる株主は、会社及びフランス金融市場庁にその旨を通知しなければならない。

フランス商事法第L.225-123条第3項では、定款で明示的に不適用とされていない限り、統制市場においてその株式が認められている会社について、同一の株主名義で2年間登録されていることが証明されるすべての全額払込株式に対して、2倍の議決権を付与することを定めている。この登録は中断していないものでなければならず、2014年4月2日より前に2倍の議決権を付与していなかった会社については同日から有効とする。その結果、かかる会社においてかかる登録株式の保有者として認められる者は、2016年4月3日より2倍の議決権が有効となる。

(ハ) 配当

配当は株主総会により承認されなければならない。配当は親会社の配当可能利益 (bénéfice distribuable) からのみ支払うことができる。配当可能利益は、課税後の純利益から繰越損失 (reports à nouveau déficitaires) 又は準備金の積立額 (フランス法上の法定準備金である場合も含む。) を控除し、繰越利益 (reports à nouveau bénéficiaires) 及び定款又は株主総会決議により設けられ、配当の支払に充てられる特別積立金を加えた額に相当する。

配当は、とりわけ、株主総会により前事業年度の会社の計算書類が承認され、配当可能利益の額が決定されてはじめて行われる。かかる手続がとられない唯一の例外として、会社により中間配当 (acomptes sur dividendes) が行われる場合がある。中間配当は一定の場合において、随時事業年度の途中に取締役会又は業務執行体により行われる。配当支払の日における株主はすべて、原則として配当を受領することができる。

(ニ) 清算

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

会社が唯一の株主により完全所有されている場合を除き、株式会社の解散が決定した場合、すぐに清算手続がとられる。

清算は、株主、又は該当する場合、商事裁判所により選任された一人又は複数の清算人により行われる。清算人は、公示手続を行い、会社の資産を整理し、会社の残債務をすべて支払う。

会社のすべての負債及び優先的な受益権を有するすべての株主に対する支払が行われたときに、清算人は、株主に対し、会社の資産を分配することができる。

清算が終了するときに、清算人は、清算を承認し、且つ会社の清算を完了させるために株主総会を招集する。かかる総会后、会社は法人格を喪失することとなる。

(2) 【提出会社の定款等に規定する制度】

概 要

ルノーは、フランス法のもとでsociété anonyme(株式会社)として設立され、商業活動についてはフランス商事法第2巻の規定及び1994年7月25日の法律第94-640従業員利益配分法の規定に従う。ルノーは1955年6月28日に法人として設立され、2088年12月31日に消滅する。但し、早期終了又は更新のある場合は除く。本社は、フランス、ブローニュ・ビヤンクール92100、ケル・ガロ13-15(France, Boulogne-Billancourt 92100, Quai Le Gallo, 13-15)に所在する。ルノーは、ナンテールにおいて、登記番号441 639 465(APEコード、6420 Z, Siretコード、441.639.465.00018)で企業登記所に登記されている。定款、年次株主総会の議事録、監査報告書等の法律文書及び法律に従って株主が閲覧可能なその他すべての文書は、ルノーの本社で閲覧することができる。ルノーの企業としての目的は、自動車(商用自動車、商用軽自動車及び旅客用自動車、トラクター、農業用機械及び建設用設備)の設計、生産、販売、修理、維持及びリース、さらに自動車の生産及び作動に関連して使用される予備部品並びに附属品の設計及び生産である。かかる目的は、かかる作動に関連するあらゆる種類のサービス、並びにより一般的に、直接又は間接、全体又は一部を問わず、上記目的に関連する一切の工業、商業、金融、投資及び不動産に関する取引(定款第3条を参照のこと。)も含む。ルノーの会計年度は、1月1日から12月31日までの12ヶ月である。

株主の権利

(イ) 株式に関する権利及び義務

全額が払込まれた株式を保有する株主は、所有する株式に比例して、株式資本の増加のため発行される新株式に申し込む優先権を有する。かかる優先権は適用法に定められる条項及び準備期間に従って行使されるものとする。

株主は、個人的にその優先権を放棄することができる。

株式資本の増加を決定する株主総会においては、優先権は撤回されることがある。決定の無効の場合、総会においては、法令の規定に従って作成される取締役会の報告書及び監査人による報告書に基づいて決定がなされる。

議決権に加え、各株式に対してはその表章する株式資本の割合と同等に、社会的資産及び清算に伴う余剰分の所有権の一部が権限として与えられる。

権利の行使に際して複数の株式の保有が要求されるごとに、必要数以下の株式については、その所有者にルノーに対する権利が付与されることはないものとし、かかる場合は、株主は必要数の株式を集めなくてはならない。

株式を保有するときは、自動的にルノーの定款及び株主総会決議を承諾したものとみなす。

株式はルノーに対し分配することはできない。

1株又は複数の株式の共同所有者は、株主総会においてかかる共同所有者の1人又はかかる共同所有者の選任した代理人1人により代表されるものとする。

記名式株式の所有権につき受益権が設定されている場合には、ルノーの帳簿には、受益権者(usufruitier)及び所有権者(nu-proprétaire)の氏名を記載するものとする。1株に付与される議決権は、すべての株主総会において、受益権者に属するものとする。

すべての株主は、法律及び規制条項にある条件に従い、通信による投票又は代理権限の付与を行うことができる。

2014年2月12日、取締役会は、株主が定款に従ってビデオ会議又はその他の遠隔通信手段により当該方法を用いる時に適用される規定にある条件下で株主総会に出席することができることを決定した。

すべての株主総会において、出席する各株主は、定款の規定に従い、また法律における規定によるものを除き制限なしで、所有する又は表章する株式数と同数の議決権を有する。

(ロ) 取締役の指名権

最大14名の取締役が年次株主総会において任命され(定款第11条)(i)、2014年8月20日の命令2014-948号の第4条に従ってフランス政府を代表する者が指名され(ii)、3名の取締役は、ルノー及びフランス領内に登録事務所を有するその直接又は間接の子会社の、従業員により選出され、また2名の取締役はフランス政府により選出され(iii)、通常株主総会において、通常株主総会に出席及び代理出席している株主の過半数の票により、従業員株主を代表する1名の取締役が任命される(iv)ものとする。

(ハ) 配当請求権

純利益は、現行の法律に従って、充当される。

配当可能な収益は、現年度収益より前年度の損失及び法定準備金に振替えられた額を差し引いて、前年度繰越利益金を加えたもので構成される。取締役会の推薦により、総会においてはその時点で、かかる収益のうち任意の普通積立金及び特別積立金に充当される割合又は繰り越されることとなる割合を決議することができる。もし残存額があれば、払込分及び未償還価値に応じ、株式間で分配される。

法律上の規定に従って、年次総会には株主に、すべて又は一部の配当支払を現金又は株式のどちらで受取るかの選択肢を提供する権限がある。株式配当の支払請求は、年次総会の日付より3ヶ月以内で総会の決定した期間中に提出されなくてはならない。取締役会は、株式資本の増加が行われる場合、3ヶ月までこの期間を延期することを選択することができる。

配当は株主総会(株主総会で決定できない場合は、取締役会)で決定された場所及び時間において支払われる。

支払期日より5年以内に請求されない配当は、法律で規定される条件で失効する。

株式の所有及び譲渡

株式は、法令の規定に従い、自由に譲渡することができる。かかる譲渡は、株主口座及び株主名簿においてなされる。

法令による基準

株式は、法律により定められる規定及び条項に従って口座に登録される。全額払込済の株式は、所有者の裁量により、有効な法律及び定款の条項に従って、記名式又は無記名式となる。但し、金銭を対価として発行される株式及び全額払込済でない株式は記名式でなくてはならない。ルノーには、現在又は将来においてその株主総会において議決権を有している株主であることを確認するために、適切な法令上の規定を利用する権限がある。株式資本のうち特定の割合を有する場合、株主はルノーに通知を要するという法令上の要件に加え、株主は株式資本の2%を超える株式数若しくは議決権、若しくはこのパーセンテージの倍数で且つ株式資本の5%以下の株式若しくは議決権を有する資産管理会社における譲渡可能な有価証券への共同投資のための資産管理会社には、所有株式数をルノーに申告することが要求される。この情報は、国務院(Conseil d'Etat)デクレに定められた期間内に配達証明付書留郵便により申告されることを要する。上記の強制的開示は株式資本又は議決権の5%を超えた1%毎に適用される。上記の基準を決定する目的上、間接的に所有される株式又はフランス商事法第L.233-7条の規定に沿って保有する株式に吸収される株式もまた、考慮される。申告者は、上記の申告には前記の意味において所有又は保有されるすべての株式が含まれることを証明し、また取得日を示さなくてはならない。申告要件は、所有する株式数が上述の基準の、1%又は場合により2%減少した場合も同様に適用される。

上記の条件が遵守されない場合、申告されるべきであった割合を超える株式は、合計で1%以上の株式資本を所有する1人又は複数の株主により総会において要求される限り、要求される申告がなされた後2年間すべての株主総会において議決権を剥奪される。

経 営

前提として、ルノーは2002年4月26日に開催された株主総会から上記(1)「提出会社の属する国・州等における会社制度」において言及及び詳細が記載されている2001年5月15日の法律N.R.E.の規定を実行している。

取締役会メンバー

現在の定款に従って、ルノーは、以下により構成される取締役会により運営されている。

(1) 株主総会により指名される取締役

これらの人数は、最低3人で最高14人とする。取締役は、自然人又は法人のいずれでも可能である。指名に際し、後者の場合は、自身の名義において取締役である場合と同様の義務及び責任を、その代表する法人の連帯責任を侵害することなしに負う永続的な代表者を指名するものとする。

取締役の改選に際し充足されるべき要件に従い、取締役の任期は4年間とする。但し、在任中の他の取締役の後任として取締役が指名される場合、かかる指名された取締役は、前任者の残存する任期内においてのみ、職務を行使するものとする。株主総会により選任された取締役は、法定の規定、とりわけ年齢制限に従って再任資格を有することがある。

取締役の職務は、前事業年度の会計を承認するために招集され上記の取締役の任期が終了する年に開催された通常総会の閉会の時点で終了するものとする。

取締役会において、死亡又は辞任により1人又は複数の空席がある場合、取締役の人数が定款により要求される最低数以上を保っているにもかかわらず、取締役会は、2つの総会の間に経過した期間において、死亡又は辞任した取締役の代わりとして1人又は複数の新取締役を、暫定的に指名することができる。

(2) 場合により、2014年8月20日の命令2014-948号第4条に基づき指名されるフランス政府の代表者

(3) 従業員により選出される取締役

従業員により選出される取締役は3人おり、1人は技術者、幹部社員及びこれらと類似の者を代表する。

かかる取締役は、ルノー及びフランス領内に登録事務所を有するその直接又は間接の子会社の、従業員により選出されるものとする。

2008年4月29日の株主総会より、かかる取締役の任期は、4年間とする（以前は6年間）。但し、これらの代表者が、フランス商事法第L.225-28条第1項に規定される適格要件をもちや充足しない場合、又はフランス商事法第L.225-32条第1項に従い、雇用契約を終了した場合は、この任期は法律上終了するものとする。

これらの取締役の地位及び選出法は、営利会社に適用されるフランス商事法第L.225-27条からL.225-34条及び第R.225-34-2条からR.225-34-6条の条項及び現行の定款に規定される。

従業員を代表する3人の取締役は、それぞれ異なる選挙区域により選出されるものとする。

- 技術者、幹部社員及びその他（1議席）から構成される有権者は、通常、労使協議会（Comité d'entreprise）を選出するための第3の選挙区域（会社は3種類の選挙区域を有する。）において投票を行う。3種類の選挙区域又は労使協議会を有しない会社又は組織においては、かかる会社及び組織に適用される団体協約において定義される役員の分類が使用されるものとする。

この議席は、2回投票の多数決により充足されるものとする。各候補者は、自身の氏名及び代替人の氏名により、構成されるものとする。

- その他の従業員は、その他すべての従業員から構成される（2議席）。議席は比例代表の候補者名簿への投票により充足されるものとし、投票数が最大の候補者名簿が当選とするが、1つの候補者名簿に記載される氏名が他の候補者名簿に記載されることはないものとする。各候補者名簿には、充足されることとなる議席数の2倍の候補者が記載されるものとする。

同数票の場合、ルノーにおける勤続期間が最長の候補者が選出されるものとする。

候補者又は候補者名簿は、フランス労働法第L.2314-8条及びL.2122-1条の意味における1つ又は複数の代表者組織又は100人の有権者のいずれかによって提示されることがある。

候補者としての資格を有するためには、ルノー又はフランス領内に登録事務所を有するその直接若しくは間接の子会社の1つと雇用契約を締結しなくてはならず、かかる労働契約の期間は選出された取締役の任期が有効となる日までの最低2年間であり、かかる労働契約は有効な労働に対応している。

投票所の数、場所及び構成は、従業員代表者の選挙において有効な通常認められている慣例に従って、関連するルノーの組織及び子会社により決定されるものとする。

フランス商事法又は定款により規定されていない投票手続及び従業員により選出される取締役の任期の服する条件は、ルノーにおける代表である組合と協議の後、シニア・マネジメントにより規定されるものとする。

(4) 従業員である株主を代表する取締役

従業員である株主を代表する取締役及びその補欠は、フランス商事法第L.225-102条に定義される従業員株主により下記の条件に基づき指名された常勤取締役の地位に関する候補者2名及び補欠の地位に関する候補者2名の中から、通常総会により選出されるものとする（取締役会が選出のために策定した特別規則により補足される）。

従業員である株主を代表する取締役及びその補欠の任期は、4年間とする。

但し、以下のいずれかの場合、どちらか一方の任期は法的に正当な権利として終了するものとし、従業員株主を代表する取締役又はその補欠は、自動的に辞任したものとみなされる。

- 当社又はフランス商事法第L.225-180条に定義される関係会社において失職した場合。
- 当社の株主としての資格を失った場合、又は、監査役会により指名された候補者については、当社の株式に出資するカンパニー・ミューチュアル・インベストメント・ファンドの単位保有者の資格を失った場合で3ヶ月以内にその状況が是正されない場合。
- かかる取締役又はその補欠が従業員である会社が、フランス商事法第L.225-180条に定める条件に基づく当社の関係会社でなくなった場合。

死亡又は辞任の場合、かかる空席は、従業員株主により当該常勤取締役と共に指名された補欠取締役によって充足されるものとする。補欠取締役は、その後、常勤取締役の残存する任期について、常勤取締役の後任を務めるものとする。

補欠取締役候補者が不在の場合、かかる空席は、下記に定める従業員株主を代表する取締役の指名及び選出の手続に従い、実務上可能な限り速やかに充足されるものとする。このようにして前任取締役の後任として指名された取締役の任期は、前任者の任期が満了することとなっていた日に満了するものとする。

候補者の指名

従業員株主を代表する取締役の2名の候補者（常勤及び補欠）は、以下の規定に従って指名されるものとする。

各常勤候補者は、その補欠と共に、次の者によって指名されるものとする。

- フランス通貨金融法典第L.214-165条に基づきその資産が当社の株式によって構成され、その単位保有者が当社若しくはフランス商事法第L.225-180条に定義される関係会社の現在の従業員又は元従業員であるカンパニー・ミューチュアル・インベストメント・ファンド（FCPE）の監査役会。
- 当社又はフランス商事法第L.225-180条に定義される関係会社の従業員で、（i）フランス商事法第L.225-197-1条に基づいて無償株式の割当がなされ、2015年8月7日以降に臨時総会の決定により承認された後、（ii）従業員貯蓄制度の枠組み内で、又は（iii）株式公開会社の株式資本に影響を及ぼすガバナンス及び取引に関する2014年8月20日の命令2014-948号第31-2条並びに民営化に関する1986年8月6日の法律第86-912号第11条（上記命令の発効前に適用された版において）に基づいて取得された、当社の記名式株式を直接保有する者。

候補者を指名する日時は、取締役会長が決定する。かかる日時は、従業員株主を代表する取締役及びその補欠を選出するために招集される通常株主総会の少なくとも3ヶ月前までにすべての関係する会社において発表しなければならない。

i) カンパニー・ミューチュアル・インベストメント・ファンドの単位を保有する従業員及び元従業員による候補者及びその補欠の指名

常勤候補者及びその補欠は、この目的のために特別に招集されるカンパニー・ミューチュアル・インベストメント・ファンドの監査役会により、その従業員加入者の中から指名されるものとする。

従業員及び単位保有者のみが候補者として指名される資格を有する。

監査役会のメンバーは、会議に出席若しくは代理出席している又は郵送投票を行ったメンバーの過半数の票により、常勤候補者及びその補欠を指名するものとする。但し、各メンバーが、カンパ

ニー・ミューチュアル・インベストメント・ファンドが保有するルノー株式の数を当該ファンドの監査役会メンバーの数で割った数と等しい数の票を有する。同数票の場合、当グループ内における勤続期間が最長の常勤取締役候補者が指名されるものとする。

監査役会の共同決議により、従業員株主を代表する常勤候補者及び補欠候補者を指名するものとする。

ii) 当社の記名式株式を直接保有する従業員による常勤候補者及びその補欠の指名

取締役会長は、従業員株主を代表する常勤候補者及び補欠候補者を指名することを目的として、関連する従業員株主の調査をしなければならない。

調査に先立ち、申請を求めるものとする。常勤取締役又は補欠取締役の地位を申請することができるのは、上記のカテゴリーの1つに該当する、株式を直接保有する当社又はフランス商事法第L.225-180条に定義される関係会社の従業員のみである。常勤取締役の地位に関する各申請書には、補欠取締役の地位に関する申請書を添えて提出しなければならない。

調査は、投票の秘密性に十分配慮して体系的に行うものとする。従業員の保有する議決権の数に応じて、票数を配分するものとする。

最多数の票を得た申請者は、従業員株主代表の地位の常勤及び補欠の候補者として指名されるものとする。同数票の場合、当グループ内における勤続期間が最長の常勤取締役の候補者が指名されるものとする。

調査は、投票の信頼性を確保することができる技術的手段により、また必要な場合は、電子的手段又は郵便により行われる。従業員株主の調査を目的とした申請書の提出条件を含め、調査のための実務上の取り決めは、特別規則に定めるものとする。

調査終了時に、各候補者に投票された投票数を記載して報告書を作成しなければならない。

従業員株主を代表する取締役及びその補欠の選出

従業員株主を代表する常勤取締役及びその補欠は、上記の条件に基づき指名された2名の候補者（常勤及び補欠）を提示のうえ、通常総会の定足数及び過半数の条件に基づき、年次株主総会によって選出されるものとする。

上記の指名手続の終了時に候補者が指名されない場合、1名の候補者を年次株主総会に提出することができる。

取締役会の構成

取締役会は、互選により会長を任命する。かかる会長は自然人とする。会長は再任資格を有する。

会長の任期は、かかる会長の取締役としての在任期間を超えないものとする。会長は72歳未満でなくてはならない。但し、その任期中にかかる年齢制限に達する場合、会長は、かかる任期が終了するまでその職務を継続するものとし、再任資格は有さない。

取締役会は会長が議長を務める。会長が欠席の場合又は障害がある場合、取締役会は、その目的のために会長が指名した取締役が議長を務めるものとする。かかる指名がなされなかった場合は、取締役会が会議の議長を指名する。

取締役会は秘書役を指名し、また秘書役補佐を指名することができる。そのいずれも取締役である必要はない。

取締役会は、会長の発議で、特定の職務を割当てた委員会の設立を決定することができる。

取締役会会議

取締役会は、ルノーの利益のために必要であれば何度でも招集されなければならない。取締役会は、会長による招集、又は2ヶ月以上取締役会が開催されていない場合は、取締役の3分の1の招集により、登録事務所あるいは会議の招集通知に明記されているその他の場所において開催される。

会議の招集通知は、口頭による場合も含み、あらゆる方法によって行うことができる。取締役会は、取締役全員が出席又は代理出席している場合は、会議の招集通知がなくても有効に決議を行うことができる。

決議は、法定定足数及び法律により定められる投票規則に基づき採択される。賛否同数の場合は、取締役会長の指名又は解任の投票でない限り、会議の議長が決定投票権を有する。

取締役は、あらゆる会議においてその代理として投票する代理権をその他の取締役に對し、あらゆる方法で付与することができる。いかなる取締役も二人以上の取締役に代表してはならない。従業員により選出された取締役の地位が何らかの理由で一つ以上空席となっている場合で、フランス商事法第L.225-34条の規定に定められる通り後任を指名できない場合、取締役会は、残る取締役によって有効に構成されるものとみなし、且つ従業員を代表する新取締役が選出されるまで有効に開催され決議を行えるものとする。

会長によって取締役会に招かれて出席した者は、取締役と同じ守秘義務を負う。

定款に付加される内部規則は、法律及び規則に従い、ビデオ会議又は遠隔通信（取締役の効果的な参加を保證するもの）を通じて行われる可能性のある取締役会の会議の構成条件を決定するものとする。

取締役会の決議は、会議の議長及び少なくとも一人の取締役によって署名された議事録によって証明される。会議の議長が署名できない場合、議事録は決議に参加した少なくとも二人の取締役によって署名される。議事録は、番号と署名が連続的に付されたルーズリーフ用紙に記載され、特別な冊子に製本される。これらすべては法令の規定に従う。

議事録の謄本及び抄本は、証明することを明確に授權された取締役会長、ジェネラル・マネジャー、議長代理又は取締役会の秘書役によって有効に証憑される。

在職取締役の人数及び取締役会への出席（本人又は代理による）は、議事録の謄本又はその抄本により十分に証憑される。

会長の職務

会長の職務は、法令の規定に従い遂行される。

2002年4月26日、ルノーの取締役会は会社の経営の権限を会長及び最高経営責任者として行為する一人の者に付与することを決定した。詳細は上記（1）の「経営」に記載される。

2005年4月29日の取締役会の決定以後、会長と最高経営責任者の職務は区別された。2009年5月6日、取締役会は、再び、会社の経営の権限を会長兼最高経営責任者として行為する一人の者に付与することを決定した。取締役会は、2019年1月24日より、取締役会長と最高経営責任者の職務を分離するガバナンス方法を採用した。

会長は、取締役会の業務を組織及び指揮し、株主總會に對して事業の責任を負い、株主總會の判断を実行する。会長は、会社の意思決定機関が適切に機能すること、及び取締役がその任務を遂行できることを保證する。

会長が何らかの理由によりその職務を遂行できない場合、取締役会はその全部又は一部を取締役に割り当てることができる。但し、更新可能なかかる割当ては、障害が一時的である場合は期限を制限して、又は死亡の場合は新会長が指名されるまで、行われるものとする。

取締役の報酬 - 費用

株主總會は、取締役に對して、株主總會で決定された報酬を出席報酬として付与することができる。かかる報酬の金額は、新たな決定がなされるまで維持されるものとする。

取締役会は、かかる金額を適宜及び法律に従って取締役間で分配する。

取締役は、関係書類を提出することで、その職務の遂行にあたり負担した費用についてルノーからの補償を受けることができる。

責任

取締役は、株式会社に適用される法による規定に違反した場合及び定款に違反した場合、ルノー又は第三者に對して、（場合に応じて）個別に又は連帯して責任を負うものとする。

株主總會

株主總會は、以下の条件に基づき、かかる株主總會開催日の遅くとも2営業日以前に自己の名前で登録された株式を有するすべての株主により構成される。

無記名式株式について、株主總會へ参加するための証明は、フランス商事法の規定第L.228-1条に従い、株主總會に先立つパリ時間の第2営業日の午前0時に、株主の名前又は株主の代理として登録さ

れている仲介機関の名前の株式の口座記録を当社によって管理されている記名株式の口座あるいは公認の仲介機関により保有されている無記名式株式の口座に登録するという形をとる。公認の仲介機関により管理されている口座に保有されている株式の登録又は口座の記録は、かかる仲介機関により発行される株式保有の証明書に登録される。

どの株主も、他の任命された自然人若しくは法人、株主又はそれ以外の者に、株主総会においてかかる株主を代表する代理権を与えることができる。

株主総会は、法令の規定に従って招集される。

すべての株主総会の議題は招集通知者によって決められる。

但し、一人以上の株主は法律で定められた条件に基づいて、項目又は決議案を議題に入れることを要請することができる。

株主総会は、取締役及び監事の解任（révocation）並びに交代に関する議題を除き、議題として記載されていない事項について決議することはできない。

すべての株主総会はルノーの登録事務所、あるいは招集通知に明記された他の場所で開催される。

決議は法定定足数及び投票規則に基づいて株主総会で採択される。

定足数及び議決権の過半数の計算には、ビデオ会議又は本人としての照合が可能である遠距離通信の方法を通して株主総会に出席する株主を含むものとし、その本質及び条件は、行政法に関するフランス最高責任機関である国務院（Conseil d'État）において施行された命令によって定められるものとする。

すべての株主総会において、取締役会長が議長を務め、会長が欠席又は参加不可能な場合には取締役会でその目的のために委任された取締役がこれに代わる。

株主総会の2名の株主で、最多議決権を有し、その意志のある者が、投票集計係（scrutateur）を務める。

株主総会の議長及び投票集計係は総会の秘書役を任命する。かかる秘書役は株主である必要はない。

出席者リストはすべての株主総会において法に従って保持される。

代理により出席した株主の委任状及び郵便により受領した投票用紙（bulletin de vote）は、出席票に添付する。

株主及び代理機関が正式に加えられた出席者リストは、株主総会の議長及び株主総会の投票集計係によって認証される。

すべての株主は、法律及び規制条項にある条件に従い、通信による投票又は代理権限の付与を行うことができる。

2014年2月12日、取締役会は、株主が定款に従ってインターネットにより当該方法を用いる時に適用される規定にある条件下で株主総会に出席することができることを決定した。定められた期日内に、この目的のためにサイトに提示された電子投票フォームを使用するそれらの株主は、本人又は代理人により出席した株主と同様に扱われる。

したがって株主総会前に当該電子的方法により示される代理権限又は投票権、及び送付される受信確認は、すべての当事者に対して信頼される、取消不可能な文書とみなされ、株主総会の2営業日前の0時00分（パリ時間）より前に株式の売買が行われる場合、ルノーは、その結果として、場合により、その日時より前に示された代理権限若しくは投票を無効とするか又は修正することが定められている。

すべての株主総会において、出席する各株主は、法律における規定によるものを除き制限なしで且つ定款の規定に従い、所有又は表章する株式数と同数の議決権を有する。

株主の決定は、すべて法令の規定に従い、番号と署名が連続して付され、特別な帳簿に綴じられたルーズリーフ用紙に記載された議事録によって証憑される。

議事録の謄本又は抄本は株主総会の議長及び投票集計係によって有効に認証されるものとする。

通常総会は特別総会で取り扱われないすべての決定を下すために招集される総会である。

取締役会の会社の業務に関する報告は通常総会で報告される。監査人の報告もまた通常総会に提出される。

通常総会は貸借対照表及び会計を承認又は否認する。

通常総会は、定款第34条に従って利益を配分し、配当を宣言する。

通常総会は監査人を任命する。

通常総会は、取締役会に付与される出席報酬を決定する。

通常総会は、法に従って取締役会によって承認された年次総会に関する特別監査人報告書について決定する。

通常総会は、すべての社債又は他の同様の証券の発行を承認することができる。

特別総会は、法に従って、定款をあらゆる点で修正することができる。

監査人 (Commissaires aux Comptes)

年次株主総会は、適用される法令によって求められる監査を行う責任を有する少なくとも2名の法定監査人を選任するものとする。

上述の法定監査人は法律によって求められる資格条件を満たしていなければならない。法定監査人は6会計年度の任期で選任され、再選の資格も有するものとする。

会 計

事業年度は、暦年である。毎暦年の1月1日に始まり、12月31日に終了する。

2【外国為替管理制度】

フランスに対する海外からの投資は、フランス法（通貨・金融法典（以下「CMF」という。））（場合により、その後の改正を含む2005年12月30日のデクレ2005-1739号、2012年5月7日のデクレ2012-691号、2014年5月14日のデクレ2014-479号及び2003年3月7日のアレテ（以下「アレテ」という。））に従い、（A）統計のための申告を行い、且つ/又は（B）フランス経済省の事前承認を受けなければならない場合がある。

定 義

居住者：フランスに主たる利権を有する個人、外国の事務所に駐在するフランスの公務員及びその他公共サービス機関の職員（雇用初日から）、並びにフランスに設立するフランス又は外国の法人

非居住者：外国に主たる利権を有する個人、フランスの事務所に駐在する外国の公務員及びその他公共サービス機関の職員（雇用初日から）、並びに外国に設立するフランス又は外国の法人

欧州経済領域（EEA）の投資家：フランスの租税回避及び脱税を除去しようとする目的の行政上の支援に関する協定を締結した欧州経済領域の投資家

（A）フランス中央銀行（Banque de France）に対する統計のための申告の対象となる取引

金融機関、投資会社及びその他の金融関係の会社は、フランスで行われた居住者と非居住者間の決済で12,500ユーロを超えるものに関し、当該居住者がその金融機関等に開示した要素に基づいて、毎月統計のための申告を行わなければならない（CMF第R.152条第1項）。

外国との取引の額が幾つかの業務について1事業年度で30,000,000ユーロを超える会社又は企業集団は、外国に行ったか又はフランスで非居住者に行ったすべての取引を月毎に申告しなければならない（CMF第R.152条第1項及びアレテ第1条）。

外国で、特に外国で開設した口座から、又は債務の相殺/補償により、直接取引を行う居住者は、当該取引が1,000,000ユーロを超える場合にはフランス中央銀行に月毎に申告しなければならない（CMF第R.152条第1項及びアレテ第2条）。

その他の一定の取引は、金額が15,000,000ユーロを超える場合には、取引完了後20日以内にフランス中央銀行に申告しなければならない（CMF第R.152条第3項）。

- ・ 非居住者又は居住者が、それぞれ居住又は非居住会社の株式資本若しくは議決権の少なくとも10%を購入する、即ち10%の基準を超える取引を伴うフランスに対する直接外国投資又は外国におけるフランス投資事業。関連会社間の取引（即ち、貸付け、預託等）や不動産投資もこれに含まれる。
- ・ 居住者による非居住会社の取得又は売却
- ・ 居住者による外国での、又は非居住者によるフランスでの不動産の取得又は売却

(B) 事前承認に服する投資

上記にかかわらず、下記の分野において行われるある特定の外国投資は経済省国庫局 (Direction du Trésor) の事前承認に服する (CMF第R.153条第2項及び第R.153条第4項並びにアレテ第7条)。

「外国投資」の定義は、投資家が非欧州 (欧州連合 (EU) / 欧州経済領域 (EEA)) 人であるか又は欧州 (欧州連合 (EU) / 欧州経済領域 (EEA)) 人であるかによって (CMF第R.153条第2項及び第R.153条第4項)、事前の承認に服する。非欧州 (欧州連合 (EU) / 欧州経済領域 (EEA)) 人の投資家及び欧州 (欧州連合 (EU) / 欧州経済領域 (EEA)) 人の投資家の双方に関して、CMFは「外国投資」を以下のように定義付ける。

(1) フランス商事法第L.233-3条の意味の範囲のフランスに登録事務所を有する企業の支配権の取得。

(2) フランスに登録事務所を有する企業の支店の活動の全部又は一部の取得。(CMF第R.153条第1項及び第R.153条第3項)

但し、投資家が非欧州 (欧州連合 (EU) / 欧州経済領域 (EEA)) 人である場合、CMFは「外国投資」を次のようにも定義付ける。

(3) フランスに登録事務所を有する企業の株式資本又は議決権の33.33%の基準を超える保有。(CMF第R.153条第1項)。

外国投資が上記の3つの部類の1つに該当する場合で、以下に記載される戦略的事業領域のうちの1つに対してなされるとき、かかる外国投資は、経済大臣の事前の承認に服する (但し、非欧州 (欧州連合 (EU) / 欧州経済領域 (EEA)) 人の投資家であるか、欧州 (欧州連合 (EU) / 欧州経済領域 (EEA)) 人の投資家であるかによって異なる。) (以下「戦略的分野」という。)

- ・ 公安又は公衆衛生に関係する直接外国投資、並びに規制された民間保安業務に関連する外国投資
- ・ 国防、武器及び爆薬に関連する外国投資
- ・ 暗号作成術、通信妨害及び情報システムセキュリティに関連する外国投資
- ・ 解毒剤の生成、デュアル・パーパス製品及び技術に関連する外国投資

フランス政府は、2014年5月14日、外国投資家がフランス企業に投資を行う前にフランス経済大臣から事前の承認を得なければならない戦略的分野を拡大するデクレ (2014-479号) を発令した (以下「本デクレ」という。)。本デクレにより現在6つの新たな分野が追加されている。すなわち以下のとおりである。

- ・ 水の供給の完全性、安全性及び継続性
- ・ 電気、ガス、炭化水素及びその他のエネルギー源の完全性、安全性及び継続性
- ・ トランスポート・ネットワーク及びサービスの運営の完全性、安全性及び継続性
- ・ 電子通信ネットワーク及びサービスの完全性、安全性及び継続性
- ・ フランスの国防法典第L.1332-1条及び第L.1332-2条の意味における極めて重要な施設、設備又は組織の運営の完全性、安全性及び継続性
- ・ 公衆衛生の保護

2018年11月29日に発令されたデクレ (2018-1057号) は、以下のとおり、フランス経済大臣から事前の承認に服する戦略的分野をさらに拡大する。

- ・ 宇宙事業の完全性、安全性及び継続性
- ・ 国家警察、国家憲兵、民間保安業務の責務又は通関の公安責務の行使に必要な電子及びITシステムの完全性、安全性及び継続性
- ・ サイバーセキュリティ、人工知能、ロボティクス、付加製造技術、半導体並びにデュアル・パーパス製品及び技術に関連する研究開発業務
- ・ 漏洩又は開示により、上述の業務及び分野に関連する業務又は利益に影響を与える可能性があるデータホスティング業務

経済省は、外国投資家からの承認要請を検討する際、申請書が受領された日から2ヶ月以内に決定を下す必要がある (CMF第R.153条第8項)。この期間に経済省より何ら回答がない場合、その直接投資は承認されたものとみなす。

経済省は、外国投資家による誓約を条件として承認を与えることができる (CMF第R.153条第9項)。この点について、大臣は戦略的分野の範囲内における一切の活動 (すなわち、活動が対象事業又は企業の非常に重要な部分を占めている場合であっても) の売却を命ずることができる。

事前の承認を取得せず、保護された分野への投資を完了する結果を直接又は間接的にもたらず約束、契約又は誓約は、無効である（CMF第L.151条第4項）。

このような承認の要請を怠ったときは、経済省による命令及び潜在的な刑事制裁又は罰金制裁及び/又は保全措置（関連する議決権の停止、配当若しくは報酬の分配の禁止若しくは制限又は資産の全部若しくは一部の自由処分の停止、制限若しくは一時的禁止など）の対象となる場合もある。

CMF第R.153条第13項（2017年5月10日のデクレ2017-932号により制定された。）に従い、経済省の正式な承認を受けた投資の完了は、アレテに定める条件により通知される。

2019年5月22日の法律は、戦略的分野において業務を行う外国投資家が、要請に基づき、法的に保護された秘密と対立することなく、その任務を果たすために必要なすべての書類及び情報を経済省に伝達する義務を導入した。

どのような場合でも、外国投資家がフランスにおいて経済的に規制されている領域内で事業を行うことを希望する場合、かかる外国投資家は、そのように規制されている領域での慣例が要求する特定の規制に服する。

3【課税上の取扱い】

（1）フランスにおける課税

以下は、（ ）日本における課税並びに1995年3月3日付けの「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「租税条約」という。）及び2007年1月11日付けの付随契約の目的上の日本国居住者、（ ）租税条約の利益を享受する権利を有する者及び（ ）社債に基づく支払いを日本で自らの名義で又は自らの利益のために開設した口座において行われる者が社債を取得、保有及び処分した場合の重要なフランス税効果の概要である。

以下の説明は、一般的な概要である。この説明は、特定の状況にある社債権者に関連する可能性のあるフランス税法及び租税条約について網羅的に記載したものではない。

1) 社債の利息に係る税

2010年3月1日以後に発行された社債に関する利息その他の収益の支払いは、フランス一般租税法典（Code Général des Impôts）第125条Aに基づき設定される源泉徴収税が課せられない。但し、当該支払いが、フランス一般租税法典（Code Général des Impôts）第238-0条Aで定められたフランス国外の非協調国又は地域（Etat ou territoire non cooperatif）においてなされる場合を除く。社債に基づく当該支払いが非協調国において（非協調国で社債権者の名義で若しくは社債権者の利益のために開設された口座で）なされる場合、適用される租税条約に規定する一部の例外及びより有利な条項に従い、75%の源泉徴収税が課される。日本は非協調国ではないため、2010年3月1日以後に発行された社債に関する利息その他の収益の日本における支払いは、フランスで控除又は源泉徴収を受けることなくなされる。

2) 譲渡所得税

租税条約に従い、社債権者が保有する社債の売却又は処分から得る利益は、フランスの租税上課税対象とならない。

3) フランス遺産税及び贈与税

フランスと日本が遺産税及び贈与税に関する条約を締結していないため、贈与又は社債権者の死亡による社債の承継は、フランス国内法に従い、フランスの贈与又は相続税に服する。社債権者は、当社の社債保有につき遺産税及び贈与税が課税されるか否かについて自身の税務顧問に相談することを勧める。

4) 社債の譲渡に係る印紙税

フランスにおいて設立された会社によって発行された社債の譲渡は、かかる譲渡に関する契約が締結され、フランスの登録局に自発的に提出された場合にのみ、125ユーロの固定税に服する。

(2) 日本における課税

日本国の居住者及び内国法人

日本国の居住者及び内国法人が支払を受ける当社の社債（以下「本社債」という。）の利息、償還差益（本社債の償還金額が本社債の取得価額を上回る場合の超過額）及び本社債の譲渡によって生ずる所得は、日本国の租税に関する現行法令の定めるところにより原則として課税対象となる。

非居住者及び外国法人

非居住者及び外国法人が支払を受ける本社債の利息、償還差益（本社債の償還金額が本社債の取得価額を上回る場合の超過額）及び本社債の譲渡によって生ずる所得は、当該非居住者及び外国法人が日本国内に恒久的施設を有していない場合は、原則として日本国において課税対象とならない。日本国内に恒久的施設を有する非居住者及び外国法人が支払を受ける本社債の利息、償還差益（本社債の償還金額が本社債の取得価額を上回る場合の超過額）及び本社債の譲渡によって生ずる所得は、かかる利息、償還差益及び所得が日本国内の恒久的施設を通じて行われる事業に帰属する場合その他一定の場合には、日本国の租税に関する現行法令の定めるところにより課税対象となり得る。なお、非居住者又は外国法人の納税義務は、適用される租税条約の規定により、限定され又は免除されることがある。

4【法律意見】

ルノーのゼネラル・カウンセルであるジャン-ブワ・デヴォージュから下記趣旨の法律意見書が提出されている。

1. ルノーはフランス共和国の法律に基づき適式に設立され、且つ有効に存続している法人であること。
2. 知っている限りにおいてフランス共和国の法律に関する本書の記載は、すべての重要な点において真実且つ正確であること。

第2【企業の概況】

1【主要な経営指標等の推移】

下記の表は、本第一部、第6「経理の状況」に記載されている情報と併せて読むこと。

1.1 連結数値

2015年、2016年、2017年、2018年及び2019年の数値はIFRSに基づいて表示されている。

(12月31日に終了した年度)

(単位：百万ユーロ。但し、別途表示されている場合を除く。)

(連結数値 ⁽⁷⁾)	IFRSに基づく数値						
	2015 ⁽¹⁾	2016 ⁽²⁾	2017 ⁽³⁾	2017 修正再表示 ⁽⁴⁾	2018 ⁽⁵⁾	2018 修正再表示 (12)	2019 ⁽⁶⁾
売上高	45,327	51,243	58,770	58,770	57,419	57,419	55,537
営業総利益 ⁽⁸⁾	2,375	3,282	3,854	3,854	3,612	3,612	2,662
営業利益	2,176	3,283	3,806	3,806	2,987	2,987	2,105
グループ税引前 利益 ⁽⁹⁾	3,326	4,598	6,101	6,214	4,174	4,174	1,473
当期純利益	2,960	3,543	5,210	5,308	3,451	3,451	19
当期純利益 - 親会社 株主持分(f)	2,823	3,419	5,114	5,212	3,302	3,302	(141)
包括利益	4,215	3,558	3,682	3,780	3,388	3,388	159
平均社外流通 株式数 ⁽¹⁰⁾ (千株)(b)	272,708	271,968	271,080	271,080	269,850	269,850	271,639
12月31日現在 株式数(株)(g)	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284
資本金	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127
資本 ⁽¹¹⁾ (a)	28,474	30,924	33,442	33,679	36,145	36,088 ⁽¹²⁾	35,331
資産合計(e)	90,605	102,452	109,943	109,899	114,996	114,996	122,171
資本比率(%) (a)/(e)(小数点以下 3桁を四捨五入)	31.43	30.18	30.42	30.65	31.43	31.38	28.92
1株当たり資本 ⁽¹¹⁾ (ユーロ)(a)/(g) (小数点以下3桁 を四捨五入)	96.29	104.57	113.09	113.89	122.23	122.03	119.47
1株当たり配当額 (ユーロ)(c)	2.40 ⁽¹³⁾	3.15 ⁽¹⁴⁾	3.55 ⁽¹⁵⁾	3.55	3.55 ⁽¹⁶⁾	3.55 ⁽¹⁶⁾	0 ⁽¹⁷⁾
1株当たり利益 (ユーロ)(d) = (f)/(b)(小数点以下 3桁を四捨五入)	10.35	12.57	18.87	19.23	12.24	12.24	-0.52

営業活動による キャッシュ・ フロー	6,035 ⁽¹⁸⁾	4,389	5,702	5,702	6,285	6,285	5,599
投資活動による キャッシュ・ フロー	(3,049)	(1,907)	(3,632)	(3,632)	(4,662)	(4,662)	(5,107)
財務活動による キャッシュ・ フロー	(1,052) ⁽¹⁹⁾	(2,845)	(1,707)	(1,707)	(953)	(953)	(253)
配当性向(%) (c)/(d) (小数点以下3桁を 四捨五入)	23.19	25.06	18.81	18.46	29.00	29.00	0
12月31日現在 従業員数(人) (* 早期退職制度によ る人数を除く)	120,136	124,849	181,344	181,344	183,002	183,002	179,565

- (1) IAS第12号「法人所得税」の意味における課税所得の概念に基づく税金の定義を満たし、過年度に営業費用として表示されていた税金は、2016年から当期税金に再分類している。一方、当期純利益に基づく税金の定義を満たさない税金は、当期税金から営業費用に再分類している。2015年度の財務諸表の表示は、これに対応して修正再表示されている。詳細については、2016年度連結財務諸表注2-A2及び2-A3で示す。
- (2) 資本及び資産合計に関する2016年12月31日現在の数値は、2017年度に完了したアフトワズに対する支配の獲得のためにルノーにより支払われた取得原価の最終的な配分(2017年度連結財務諸表注3-Bを参照のこと。)に関する2017年度に決定された修正を含み、したがって、以前公表された2016年度の数値とは異なっている。
- (3) 共同支配企業であるアライアンス・ロステック・オートb.v.及びアフトワズ・グループ(合わせてアフトワズ部門を構成する。)の損益計算書は2017年1月1日から完全連結された。関連する数値は2017年度連結財務諸表に対する注記・事業セグメントに示す(事業セグメント別情報-A1. 事業セグメント別連結損益計算書)。
共同支配企業であるアライアンス・ロステック・オートb.v.及びアフトワズ・グループ(合わせてアフトワズ部門を構成する。)のキャッシュ・フローは2017年1月1日から完全連結された。関連する数値は2017年度連結財務諸表に対する注記・事業セグメントに示す(事業セグメント別情報-A3. 事業セグメント別連結キャッシュ・フロー計算書)。
- (4) 2017年12月31日現在の数値は、2018年度における永久劣後証券の会計処理の変更(注2-A3)に起因する調整を含んでいるため、以前公表された数値とは異なっている。詳細については、2018年度連結財務諸表注2-A5で示す。
- (5) 2018年度の数値は、IFRS第9号「金融商品」及びIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」を適用して算定している。これらの新たな基準の適用に関連する変更については、2018年度連結財務諸表注2-A1に示す。
- (6) 2019年度の数値は、IFRS第16号「リース」を適用して算定している。2019年1月1日以降のIFRS第16号の適用による影響は2019年度連結財務諸表注2-A2に示す。
- (7) この情報は、参照のためのみのものであり、連結範囲及び/又は会計基準若しくは方法の変更を含んでいるため、必ずしも年度ごとに直接比較できるものではない。
- (8) 「その他の営業利益及び営業費用」控除前の営業利益に相当する。
- (9) グループ税引前利益には、持分法により計上されている会社の当期純損益に対する持分が含まれている。
- (10) 期中における社外流通株式の加重平均数、すなわち自己株式及び日産が保有するルノー株式を相殺した上での株数。
- (11) IFRSの下では、非支配持分は資本に含まれる。
- (12) 2018年12月31日現在の資本は、アメリカにおける取引に関する誤りの訂正により、その他の引当金における対応する数値との間でマイナス57百万ユーロの調整がなされている。。
- (13) 2016年4月29日の合同株主総会による配当案。当配当は2016年5月17日に支払われた。
- (14) 2017年6月15日の合同株主総会による配当案。当配当は2017年6月23日に支払われた。
- (15) 2018年6月15日の合同株主総会による配当案。当配当は2018年6月25日に支払われた。
- (16) 2019年6月12日の合同株主総会による配当案。当配当は2019年6月20日に支払われた。
- (17) 2020年4月9日、ルノー取締役会は、2020年4月24日から2020年6月19日に延期した次回年次株主総会において配当の分配を提案しないことを決定した。詳細は、第6-3-「(1)後発事象」を参照のこと。
- (18) 利息の受取額及び支払額並びに当期税金受取額及び当期税金支払額は、2015年度以降、連結キャッシュ・フロー計算書に独立掲記されており、営業活動によるキャッシュ・フローにおけるその影響として分類されている。詳細は、2016年度連結財務諸表注2-A2及び2-A3を参照のこと。

- (19) 自動車部門の金融取引のデリバティブにおける利息は、過去には財務活動によるキャッシュ・フローとして分類されていたが、2015年度以降、営業活動によるキャッシュ・フローとして分類されている。その結果として生じる2015年度の再分類については、2016年度連結財務諸表注2-A2及び2-A3で示す。

1.2 単体数値

単体数値は、フランスにおいて一般に認められた会計原則に準拠して作成されている。

ルノー及び日産のアライアンスを強化し、戦略的経営をルノー・日産b.v.に委譲するために、ルノーを再編成する必要が生じた。これに伴い、ルノーS.A.の完全所有会社であり、簡易型株式会社であるルノーs.a.s.が設立された。

ルノーS.A.は、2002年2月22日付の拋出契約に従い、ルノーs.a.s.にその営業資産を譲渡した。この資産の譲渡は、2002年3月28日に開催されたルノーの臨時株主総会において承認され、ルノーs.a.s.の唯一の株主にも承認された。かかる譲渡は2002年4月1日に有効となり、会計及び税金上の目的のため、2002年1月1日に遡って有効となった。

譲渡後、ルノーS.A.の資産は、ルノーs.a.s.及びその子会社に対する持分の他、主に日産に対するエクイティ持分から構成されている。一方、負債は、主に永久劣後証券、金融負債及び銀行借入から構成されている。

2019年10月11日以降、ルノーs.a.s.はルノーS.A.の取締役会長及びルノーS.A.の取締役会と同じメンバーから構成される取締役会により運営されている。この組織再編によるルノー従業員若しくは株主又は連結財務諸表に対する影響はない。

(12月31日に終了した年度)

(単位：百万ユーロ。但し、別途表示されている場合を除く。)

単体	2015	2016	2017	2018	2019
売上高	0	0	0	0	0
営業利益/(費用)	(44)	(47)	(37)	(48)	(58)
税引前経常利益	503	586	841	1,646	302
税引前(当期)利益	503	1,301	842	1,635	303
当期純利益(f)	663	1,382	937	1,726	383
12月31日現在株式数 (株)(g)	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284
資本金	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127
株主資本(a)	15,947	19,030	20,894	21,822	20,789
資産合計(e)	27,257	29,349	31,580	31,965	31,924
株主資本比率(%) (a)/(e) (小数点以下3桁を 四捨五入)	58.51	64.84	66.16	68.27	65.12
1株当たり株主資本 (ユーロ)(a)/(g) (小数点以下3桁を 四捨五入)	53.93	64.35	70.65	73.79	70.30
1株当たり配当額 (ユーロ)(c)	2.40 ⁽¹⁾	3.15 ⁽²⁾	3.55 ⁽³⁾	3.55 ⁽⁴⁾	0 ⁽⁵⁾
従業員数(人)	0	0	0	0	0

(1) 2016年4月29日の合同株主総会による配当案。当配当は2016年5月17日に支払われた。

(2) 2017年6月15日の合同株主総会による配当案。当配当は2017年6月23日に支払われた。

(3) 2018年6月15日の合同株主総会による配当案。当配当は2018年6月25日に支払われた。

(4) 2019年6月12日の合同株主総会による配当案。当配当は2019年6月20日に支払われた。

(5) 2020年4月9日、ルノー取締役会は、2020年4月24日から2020年6月19日に延期した次回株主総会において配当の分配を提案しないことを決定した。詳細は、第6-3-「(1)後発事象」を参照のこと。

2【沿革】

1898年

- ルノー・フレール社 (Renault Frères) の設立。

1945年

- ルノー・フレール社は国有化され、ルノー国立公社 (Régie Nationale des Usines Renault) となり、4 CV の生産に集中する。



1972年

- 「ルノー 5」発売：ルノー・グループ史上最も売れたモデルの1つである。



1984年

- 「ルノー・エスパス」発売：当社史上初のクロスオーバーバンである。

1994年11月

- フランス政府は、ルノーを外部資本に解放し、これが1996年7月の民営化への第一歩となる。

1998年

- ルノーの100周年に合わせて、フランスのグイヤンクールにテクノセンターを開設。このエンジニアリングセンターは、ブランドの新モデルの設計に従事するすべての関係者を結集させることを目的とする。

1999年

- ルノー及び日産は、株式の持ち合いと産業提携を組み合わせた協力の基礎となる契約を締結する。ルノーが日産の36.8%の持分を取得し、ルノー・日産アライアンスが誕生する。

2000年

- ルノーはダチアに続き、三星自動車の70.1%の持分を取得し、ルノー・サムスン・モーターズを設立し、同社は韓国において自動車を生産・販売する。

2003年

- メガーヌ の年であった。2002年に発売された2つのモデルに5種類のボディー・タイプが追加される。17ヶ月の間に7モデルが発売され、メガーヌはヨーロッパでベストセラーとなる。



2005 - 2006年

- 2年間にわたり、フェルナンド・アロンソがルノーの自動車で世界のタイトルを獲得する。この連勝により、ルノーF1チームはワールド・コンストラクターズ・チャンピオンの称号を得る。

2008年

- ルノーは、ラーダ・ブランドでロシア市場におけるリーダーである自動車メーカー、アフトワズ（AVTOVAZ）の株式25%を取得する。

2010年

- パリ・モーターショーで発表されたコンセプトカー「デジール」は、ローレンス・バン・デン・アッカー氏が先導したデザインに関するルノーの戦略の復活を示した。ライフサイクルにおいて初めてヒナギクの花びら（愛）を表現しており、これは当該戦略に基づくものであった。



- ルノー・日産アライアンス及びダイムラーAGは、長期戦略的協力協定を締結した。ダイムラーがルノー株式及び日産株式の3.1%を、ルノー及び日産が各々ダイムラー株式の1.55%を持ち合った。

2013年

- 100%電気自動車である「ゾエ」が発売される。



- 2013年は、ルノーと中国の自動車メーカーである東風による合併会社設立に関する契約締結により、DRAC（東風ルノー汽車）を設立したことによっても記録すべき年であった。この締結は武漢における新工場開設の道を切り開いた。

2015年

- アルピーヌは、ル・マンレースのために特別に開発された新型のショーカー「アルピーヌ・セレブレーション」を発表し、モータースポーツに情熱を捧げた60周年を祝う。



2016年

- 2010年のデジール後、ルノーは新たなコンセプトカー「トレゾール」を発表。
- 日本の自動車メーカー、三菱自動車工業株式会社が、ルノー・日産アライアンスに加わる。

2017年

- ルノー・グループは「シンピオズ」を発表。このコンセプトカーは、現在から2030年までの社会における自動車及びその社会的地位に関するルノー・グループのビジョンを示すものである。
- 中国におけるゼロ・エミッション・モビリティを発展させるための新たな合弁会社であるeGTニュー・エナジー・オートモーティブ（ルノー25%、日産25%及び東風50%）を設立。
- ルノー・グループ及びブリリアンス・チャイナ・オートモーティブは、ジンバイ、ルノー及びHuasongの3つの部門及び3ブランドでの中国における小型商用車の製造及び販売のための合弁会社の設立に関する契約を締結した。



2018年

- 3つのロボット・ビークル・コンセプト「EZ-GO」「EZ-PRO」「EZ-ULTIMO」は、未来の都市共有モビリティに関するルノー・グループのビジョンを示すものである。
- モビリティ120周年を祝う：乗り物の世界における新しい時代の夜明けを迎えている。しかし、当社のビジョンは変わることなく、現在と明日のすべての人々に持続可能なモビリティを提供する。



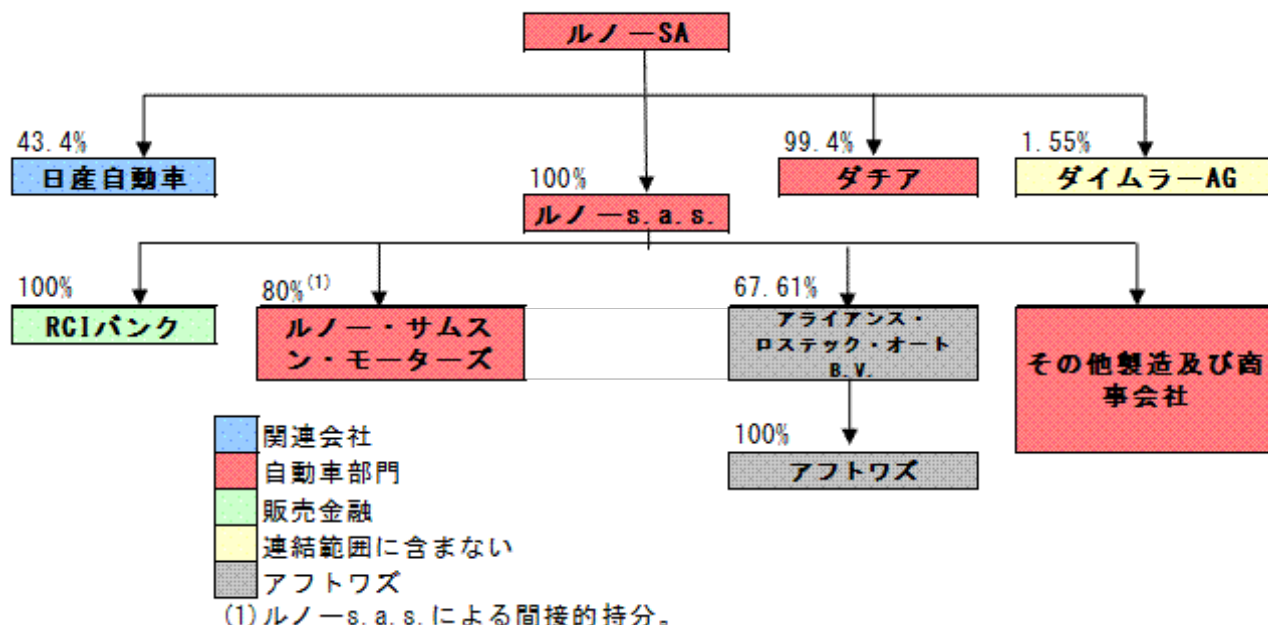
3【事業の内容】

ルノー・グループの事業は134ヶ国の国々において、以下の2種類の主要な事業分野に編成されている。

- ・ 自動車の設計、製造及び販売ネットワーク（ルノー・リテール・グループ子会社を含む。）を通じた販売：
 - 5つのブランド（ルノー、ダチア、ルノー・サムスン・モーターズ、アルピーヌ及びラーダ）のもとで販売される数種類（乗用車（PC）、小型商用車（LCV）及び電気自動車（EV）[電気自動車はルノー限定]）の新車。ダチア及びルノー・サムスン・モーターズによって製造される自動車は、一部の国々ではルノー・ブランドのもとに販売される可能性がある。
 - 中古車及び予備部品
 - ルノー・パワートレインのラインナップ（企業間取引）
- ・ 種々のサービス：販売金融、リース、メンテナンス及びサービス契約

下記「2019年12月31日付ルノー・グループ連結組織図詳細」は、ルノー・グループの2019年12月31日に終了した事業年度のルノーのユニバーサル・レジストレーション・ドキュメントに記載される情報のみを記載している。ルノー・グループの組織の発展の詳細については、下記4.「関係会社の状況」を参照のこと。

2019年12月31日付ルノー・グループ連結組織図詳細



(1) 事業

A. 自動車

(1) ブランド及びラインナップ

ルノー・グループは、5つの自動車ブランド、すなわちルノー、ダチア、ルノー・サムスン、アルピーヌ及びラーダのもとで、乗用車及び小型商用車並びにできる限り多くの人々が利用できる革新的なサービスの設計、製造及び販売を行っている。

ルノー・ブランド：未来のための資産

絶え間なく変化するモビリティの世界で、ルノーは、顧客の暮らしと運転の仕方に合わせて、大胆さと巧みさ、そして人々に対する強いこだわりをもって、製品及びサービスを設計している。ルノーは、人生の喜びと、地球でより共有され、よりつながりがあり、より尊敬されつつある新しいモビリティの楽しさとを結びつける、温かくフレンドリーなブランドである。

134ヶ国で地位を確立し、13,000の販売拠点で販売されているルノーは、世界規模での拡大を続け、世界中で合わせて30を超えるモデルのラインナップを提供している。ルノーは、そのルーツがフランスにあることに誇りを持ちながら、国際展開を進めている。ルノーの自動車のラインナップは、すべての地域で可能な限り効果的に各地域におけるニーズを満たすようデザインされている。

今年は、クリオ、ゾエ及びキャプチャー（ヨーロッパ）のリニューアルとともに、新モデル、アルカナ（ロシア）、トライバー（インド）、K-ゼロ・エミッション（中国）の発売開始により特筆すべき年であった。2020年には、メガヌ、タリスマン、エスパス（ヨーロッパ）、キャプチャー（ロシア）のリニューアルに加え、ルノーはラインナップ全体について大規模な電化計画を開始する予定である。

ルノーのゼロ・エミッションのラインナップを備えた、電気自動車の先駆者であり専門家であるルノーは、顧客にエネルギーのソース及びソリューションの幅広く補完的な選択肢を提供している。E-TECHの登場で、そのアイコンである自動車に新しいハイブリッド・ソリューションを利用できるようになり、ルノーは、汎用性を求める顧客の期待に応え、エネルギーの転換の課題にも対応する。Bセグメントでは、ルノーは、100%電気自動車、ハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッドのモデルを備えた電気自動車のフルラインナップを提供する唯一のメーカーである。

ルノー・プロ+では、カスタマイズされたソリューションを提供し、専門家顧客の生活をシンプルにすることを約束している。

当社の象徴であるルノーのスポーツカーでは、最高の技術を使用し、顧客に虜になるような感動的な体験を提供する。これは世界全体での当社のイノベーション及びノウハウの究極的な実演の場であるフォーミュラ1へのルノーの取り組みを補完するものである。

2018年、EZ-GO、EZ-PRO及びEZ-ULTIMOなどのコンセプトカーを通じてシェアード・モビリティのビジョンを発表した後、ルノーは、世界中の顧客の新しい用途や期待に応えるべく、電動・自動運転・コネクティッドといった未来の自動車を再考し続けている。

乗用車（PC）

ルノーは、小型車セグメント（A及びBセグメント並びに類似の乗用車）において、幅広いラインナップの相補的なモデルであるクウィッド、ロガン、サンデロ、サンデロ・ステップウェイ、トライバー、トゥインゴ、クリオ、キャプチャー及びシンボルを販売している。

クウィッドは2015年10月にインド市場で、2017年度にブラジルとアルゼンチンで、そして2019年度にメキシコとコロンビアで発売されており、既に610,000台超が販売されている。その成功は、発売に伴う販売戦略の水準だけでなく、できる限り多くの人にとって手頃な価格となるように設計された、独自の信頼できる製品提供、すなわち最新かつ効果的なデジタルツールによって動機付けられ、また全面的にサポートされているディーラー・ネットワークの証である。このように、クウィッドは、中南米ではAセグメントのトップ3に位置し、またインドでは新型クウィッドがこの年に発売されるなど、世界的拡大への非常に強い潜在能力を裏付けた。

小型シティカーAセグメントでは、トゥインゴが当該年上半期のリニューアルによりシェアを拡大している。新型トゥインゴは、その楽しさと機敏さを保ちながらさらに洗練され、近代化され、C型ライトシグネチャーを備えるようになった。内側も外側も、新しいカスタマイズ・オプションを提供する。また、新しいルノー・イーjeeコネクットのエコシステムにより、最先端のコネクティビティ・イノベーションも備わっている。新型トゥインゴは、新しいSCe 75を含む3種類のガソリン・エンジンを利用可能で、セグメントで唯一のEDCを搭載している。ルノーは、この発売を記念して、フランスのアクティブウェア・ブランド、ルコックスポルティフと提携し、独自の限定シリーズを作った。フランスの国旗に触発されたデザインと広範な装備により、新型ルノー・トゥインゴの「ルコックスポルティフ」は発売の商業的成功の重要な役割を果たした。その結果、トゥインゴは今年もフランスのAセグメントにおいて明確なリードを保っており（2019年度のAセグメントにおけるシェアは26.3%）、F500（セグメントシェア14%）やP108（セグメントシェア11.2%）といった競争相手を大きく引き離している。トゥインゴはヨーロッパでも一定の地位を獲得しており、安定した販売台数で、現在第4位（2019年度のAセグメントにおけるシェアは7.4%）につけている。

Bセグメント（セダン及びステーションワゴン）では、ヨーロッパにおける新しいクリオ（第5世代）の発売により、2019年は特筆すべき年となった。新しいクリオの外観デザインは、その魅力的で独特なデザインによって押し上げられたクリオIVの成功を活かして進化している。スマートコックピットを搭載したクリオの画期的なインテリアは、セグメントで最大のスクリーンを最高品質のキャビンに組み込んでいる。技術面の革命も体现されている。このクリオは、コネクティビティ（グーグルの住所検索による新しいイーjeeリンクのコネクティッドシステム）、電動化（2020年のクリオE-TECH：ルノー・グループ初のフル・ハイブリッド）、そして、自動運転車への道を切り開く、より先進的な運転支援技術（交通・高速道路アシスタントを備えたSAEレベル2の支援テクノロジー）の統合に向けたグループの戦略のフラッグシップである。製造及び販売の開始期間中、当該年上半期に、クリオはヨーロッパにおける主導的な地位をさらに強化し（MS 10.9%、ポロ #2に対して1.8ポイント増加）、その後、新世代のモデルが当該年下半期にクリオの市場における主導的な地位をさらに高めた（ポロ #2に対して+2.8ポイント）。このように、2019年のクリオは、販売台数344,000台、ヨーロッパのセグメントにおけるシェア11.5%という並外れた業績を示した。フランスでは、クリオは154,500台を販売して7年連続でベストセラー車となった。

国際市場では、トルコ市場における変動にもかかわらず、クリオはシェアを伸ばし続けた。クリオは、トルコ、アルジェリア及びモロッコにおいてセグメントをリードしている。

2019年度には、合計で430,000台のクリオが販売された。

ステーションワゴン・バージョンは、そのタイプの車両に関する顧客基盤が十分な大きさを保っている選ばれた国々で、新しいクリオと共に引き続き提供される予定である。

成長するクロスオーバーBサブセグメントでは、6年間を通じて現在までに世界中で1.5百万台超が販売された後、ルノーは2019年度末にキャプチャーをリニューアルした。新型キャプチャーは、世界中で成功を収めたその古典的な特徴を最大限に生かしながら、それ自身を再発明している。新型キャプチャーは、さらに汎用性が高く、カスタマイズ可能で、モジュール性にこだわって、11センチ大きくなり、外観デザインをより鮮明にし、また新型クリオと同じように高品質のキャビンにスマートコックピットを導入することで、インテリアデザインに革命をもたらした。また、この革命は、技術的側面も備えている。新型キャプチャー

は、コネクティビティ（新イージーリンク・システム）、自動運転車（交通・高速道路アシスタント搭載・SAEレベル2の支援）及び電動化に対するグループの戦略の一環である。2020年には、新型キャプチャーE-TECHプラグイン・ハイブリッドがルノー・グループ初のプラグイン・ハイブリッド車となる。新型キャプチャーは、世界的に期待される自動車として、グループの意欲が高い中国を含め、70を超える国で発売される予定である。

競争環境は依然として非常に厳しいが、キャプチャー1は2019年度に主力市場において、そのマーケティングの最後の年であったにもかかわらず、主導権を維持することができた。ヨーロッパでは、キャプチャー1が引き続き第1位（2019年度の販売台数は216,400台で、クロスオーバーBセグメントにおけるシェアは11.5%）を占めている。この車両は顧客の人気を保ち、ブランドのイメージに大きく貢献し続けている。

ダスターもまた、様々な市場のニーズに合わせた構造安定性、収容性能、信頼性及び設備のおかげで、国際市場において成功を収めている。この結果、ダスターは、国際的に乗用車の販売で大きなシェアを占めており（主にインド、ロシア及び中南米）、発売から1,405,000台超を販売し、ロシア及び中南米のC-SUVセグメントにおいてトップ3に位置している。

ロシアでトップのSUVブランドとしてのイメージを強化するため、ルノーは、ステップウェイ・ラインナップの歴史に新たな1ページを加え始めた（サンデロ・ステップウェイ、ロガン・ステップウェイ及びドッカー・ステップウェイ）。これらすべてのモデルには、レプリケーション・スマートフォンであるAndroidAuto®及びCarPlay®を利用する新たなマルチメディアシステムであるメディアナビ・エボリューションが搭載されている。この特性により、消費者は、パネルスクリーンを介してスマートフォンとより簡単にやりとりすることができる。

Bセグメントのリニューアルは中南米で継続しており、2019年8月にブラジルでサンデロ、ロガン、ステップウェイの新規発売が開始された。これらの車両は現在、新しいICVTトランスミッション、レプリケーション・スマートフォンであるAndroidAuto®及びCarPlay®を搭載したマルチメディアシステムであるメディアナビ・エボリューションなど、最新の技術コンテンツを搭載している。

これらの特性により、ルノー・ブランドの典型であるスタイリッシュな要素（フロントとリアのライトシグネチャー及び新ラジエーター・グリル）を統合したデザインがもたらされている。

2016年度のロシア市場に次いで、キャプチャー（KAPTUR）/キャプチャーは2017年度、中南米及びインドの様々な市場に参入した。モスクワ、クリティバ及びチェンナイ工場で製造されているCセグメントSUV「キャプチャー（KAPTUR）/キャプチャー」は、これらの市場の要求に完全に適合する、非常に魅力的なデザインと製品特性のおかげで、ダスターと上手く調和している。226,000台を超える販売台数を記録し、キャプチャー（KAPTUR）/キャプチャーは、その世界的拡大に対する大きな可能性を裏付けた。

ルノーは、クロスオーバー・クーペを量販した最初の自動車メーカーである。アルカナは、セダンの気品とSUVの堅固性を完全に融合したものであり、ロシア市場の新たな期待に応えることを目指す、ルノー・ブランドの革新的かつ先駆的なコンセプトである。このコンセプトは、中国及び韓国を手始めとする国際的な展開を目指している。このクロスオーバー・クーペの目的は、ロシアにおけるブランドの旗艦となることである。現在、ルノー・キャプチャー（KAPTUR）及びダスターの成功により、ルノーは8.5%の記録的な市場シェアを有している。アルカナの発売により、市場シェアは10%に達することが可能となるはずである。

Cセグメントは2019年度の世界市場の36.7%、ヨーロッパ市場の40.3%を占めた。ヨーロッパにおいて、ルノーは、セグメントシェアで5.1%、323,000台超を販売し（2018年度から7.7%減）、フォルクスワーゲン、プジョー、BMW、フォード、オペル、シュコダ、トヨタ及びメルセデスに次いで10位以内に入った。

全世界では、**C-SUVセグメント**は過去10年間にわたって安定した成長を見せており、2019年度の成長率は1.6%であった。

ヨーロッパの**C-SUVセグメント**では、2.5百万台超の販売によって増加率は11%となり、Cセグメントの販売台数の41%を占めた。

新型カジャールは、デザインをよりモダンかつ魅力的にするリスタイリングを経て、2019年1月にショールームに届いた。内装も変更されて快適性が増し、品質も著しく向上している。新型カジャールは、2020年のヨーロッパの規格にも適応する、効率的かつ競争力ある新たなラインナップのエンジン（ガソリン及びディーゼル）も搭載している。

カジャールは、外観デザインと快適性という2つの主要な強みに基づいて、競争が激化する市場において、2019年度は世界中で124,000台超を売り上げた。

カジャーは、ヨーロッパでは109,000台超を売り上げ、2019年度のセグメントシェアは4.3%となった。また、登録台数が28,000台を超え、セグメントシェア8.5%でトップ3に入ったフランスと同様、いくつかの主要市場においても好成績を上げている。

C-ハッチ・セグメントは2019年度、全世界で16.2%縮小し、ヨーロッパでは5.4%の減少となった。**Cエステート・セグメント**は全世界で17.9%拡大し、ヨーロッパで0.1%縮小した。2019年度、**ハッチ+エステート・セグメント**はCセグメントの41.2%を占め、同セグメントにおいて、メガーヌは、セグメントシェア4.8%（2018年度比マイナス0.18ポイント）、ヨーロッパ（乗用車）における販売台数は126,000台を超え、第9位である。

2019年度、フランスでは、メガーヌ・ハッチは落ち込んだが、セグメントシェア16.2%（2018年度比プラス1.36ポイント）で第2位（販売台数32,868台（会社を除く））に留まった。メガーヌは、スペインでもセグメントシェア7.1%（2018年度比マイナス0.12ポイント）でトップ5に入った。メガーヌ・エステートはポルトガルではセグメントシェア17.6%（2018年度比マイナス2.40ポイント）で第2位、フランスではセグメントシェア23.0%（2018年度比マイナス0.80ポイント）で第2位、及びスペインではセグメントシェア9.4%（2018年度比マイナス0.06ポイント）で第3位であった。

メガーヌ・セダンは、当年度24,000台超を売り上げ、トルコにおける同セグメントのリーダーとなった。

ヨーロッパの126,065台（乗用車）（小型商用車を含めると131,356台）を含み、販売台数172,144台（乗用車及び小型商用車）に上る上記3バージョンのメガーヌは、ルノーではCセグメント最大の販売台数を誇っている。

同モデルは、そのデザイン、設備水準及び快適性から、買い手の多くの人気を集めている。さらに、通常、購入の一番の理由がブランド信仰であるセグメントにおいて、そのデザインが同モデルを選択する一番の理由となっている。

新型メガーヌは2020年度春に発売される予定で、さらなる魅力的なデザインと新しい車載技術のおかげで、今後も人気が高まっていくと考えられる。ますます進化するエンジンのラインナップは、快適性や環境面での顧客の期待に応えていく。新型メガーヌのステーションワゴン、メガーヌ史上初のプラグイン・ハイブリッド・パワートレインを取り入れる。

セニックを伴い、ルノーは、同モデルの主要市場であるヨーロッパにおいて**C-MPVセグメント**が20.5%縮小する中、ライバルに対してよく持ちこたえている。2019年度、ヨーロッパで同セグメントはCセグメントの7.4%を占めた。

昨年度、セニックは大陸で77,830名の顧客を魅了し、セグメントシェア16.8%（2018年度比プラス0.91ポイント）となった。セニックはフランス、ベルギー及びイタリアではセグメントのリーダーであり、ヨーロッパの**C-MPV**市場で第1位を占めている。

フランスでは、セニック（販売台数35,810台）のセグメントシェアは42.1%（2018年度比プラス4.87ポイント）であった。セニックは、ベルギー（販売台数9,232台）ではセグメントシェア36.7%（2018年度比プラス6.41ポイント）を達成した。

魅力を高め続けるため、セニックは、2020年度、新しいデザインと、より効率的で、現在のヨーロッパ規格に準拠した刷新されたエンジンからの利益を得るであろう。

モーブージュ（フランス）で製造されているカンゲーは、2019年度に新しいブルーdCiディーゼル・エンジンの搭載が遅れ、このためヨーロッパのクルー・バンセグメントにおいて、第8位へと後退した。カンゲーPCは35ヶ国で販売されており、2019年度にそのコンピスペース・セグメントのシェアがさらに拡大したモロッコなどの国々において、特に成功を収めた。次世代の展示用自動車である、カンゲー・ゼロ・エミッション・コンセプトの電気小型商用車バージョンが発表され、そのスポーティーなデザインが熱狂的に受け入れられた。このことは、乗用車の来るべきバージョンをよく示している。

フルラインナップの高級車によって、ルノーは現在、以下のカテゴリーのすべてのセグメントをカバーしている。すなわち、MPVはエスパス、セダンはタリスマン（ヨーロッパにおいてはステーションワゴン・バージョンも入手可能）、SUVはコレオスによってカバーされている。上記3モデルは地理的にも広範囲をカバーしており、韓国（SM6及びQM6）と中国（コレオス）における販売台数の約60%を占めている。

2020年3月に発売された新型ルノー・エスパスは、以下の理由で、高級車顧客のニーズをより一層満たせるような新しい機能を追加している。

- デザイン：新型ルノー・エスパスは、クロスオーバーのシルエットを維持し、SUVの慣習をより強めている（新しい、よりはっきりとしたフロントバンパー、新しい20インチホイールトリム、新しいリアスキー）。ルノーのラインナップで初めて、新型ルノー・エスパスはデザインとテクノロジーを融合

させたMATRIX Vision LEDアダプティブライトを取り入れた。車内については、新型ルノー・エスパスは、ハイエンド・ブランドであるINITIALE Parisの新しいデザイン解釈を採用している。このバージョンが、販売されたバージョンの55%を占めている。

- ・ ユニークな運転環境：新型ルノー・エスパスは、4つのユニークな運転モードを提供し、アクティブ・ダンピングの4コントロールの4輪操舵シャーシと連結できるマルチセンスシステムを採用している。新型エスパスはまた、交通・高速道路アシスタントなどの新たな運転補助機能も搭載しており、アダプティブクルーズ・コントロールや車線維持アシストを組み合わせた、自動運転車に向けた第一歩となっている。
- ・ コネクティビティ：新型ルノー・エスパスは、新しいコネクティッド・モビリティ体験を提供する、ルノー・イージーコネクトのエコシステムを備えている。9.3インチの中央スクリーンに表示される新しいルノー・イージーリンク・マルチメディアシステムを内蔵し、ダッシュボードには10.2インチのデジタル・ドライバー・ディスプレイが搭載されている。

ルノー・エスパスは、身体を包み込む座席や、パノラマ式フロントガラスがもたらす明るさ、及び積載量によって、すべての乗客（7名まで）に快適さを提供する。ビジネスクラスの快適性を体現している。

ルノー・エスパスは2019年度に10,061台を売り上げ、ヨーロッパの同カテゴリーにおける市場シェアは10.2%であった（右ハンドル車を除く。）。ルノー・エスパスは、フランス、イタリア及びオランダにおいて、同カテゴリーを主導した。

タリスマンは、競争の激しい大型セダン及びステーションワゴンセグメント（ヨーロッパにおけるDセグメントの半分を占める低駆動Dセグメント）に属している。（個人又は会社の幹部層を問わず）潜在的な顧客に訴えるため、タリスマンは以下の4つの主要な強みを誇っている。

- ・ 流線型のはっきりとしたスタイル。ラテンの官能性にヒントを得る一方で、スリーボックスセダン（又はステーションワゴン）のセグメントの厳格なルールに従っている。顧客の43%はデザインでタリスマンを選んでおり、これは主要な競争相手を超えて、最も大きな選択理由となっている。
- ・ 飛行機のビジネスクラスにインスパイアされたフロントシートを備えた広々として快適な車内空間：高品質のワークマンシップと、暖房装置、空調及び内蔵されたマッサージ機能を有するクラス最高の機能性。
- ・ 没入型の運転の喜び：ドライバーのムードに合わせるMULTI-SENSE技術。タリスマンは、4コントロール4輪操舵を持つ（さらにアクティブ制振を組み合わせた）唯一のDセグメント・セダんで、独自の道路におけるハンドリングに加えて、安全性、敏捷性、そして力強さ、さらに優れた乗り心地を提供することを可能にしている。この機能は今年発売されたS-エディション・リミテッド・シリーズをはじめ、ヨーロッパ国内で販売されているバージョンの40%に搭載されており、顧客に大変な人気を集めている。
- ・ パワフルで燃費のよいWLTTP準拠エンジンの広範かつ改良されたラインナップ：FAPを搭載した2つのガソリン・ターボ・エンジン（160から225hpのTCe EDC）及びSCR技術を搭載した4つのターボ・ディーゼル・エンジン（マニュアル及びオートマチックEDCトランスミッションを利用できる120hpから200hpのブルーdCi）は、運転の楽しさと、低い消費量、並びにCO₂及び窒素酸化物（NO_x）排出量による効率性とを結び付けている。

2019年度、ルノー・タリスマン・セダン及びステーションワゴンは、ヨーロッパにおいて15,994台を販売し、同カテゴリー（右ハンドル車、ラグジュアリー及びプレミアム・ブランドを除く。）の4%を占めて、第8位につけた。タリスマンはヨーロッパの国境を越えて販売され、特に湾岸諸国、トルコ及びモロッコで、同ブランドの主力として大きな成功を収めた。

88ヶ国で販売されている新型ルノー・コレオスは、アジア-太平洋地域（韓国で47,640台、中国で11,316台）において販売台数の73%、ヨーロッパ地域で販売台数の14%を占めるだけでなく、アメリカ地域（4%）及び中東・アフリカ地域（3.5%）でも販売されている、最も国際的な高級車である。2019年は80,827台を販売した。新型コレオスは、以下の機能を更新した。

- ・ デザイン：広い車幅とがっしりした側面を有するSUV、新型ルノー・コレオスは、新しいフロントバンパー、グリル及びリアスキーによってそのデザインが強化された。すべての販売地域において、デザインが、新型ルノー・コレオスを選択する第一の理由となっている。
- ・ 洗練された内装と車内の快適性：新型ルノー・コレオスは、ハイエンド・ブランドであるINITIALE Parisの新しいデザイン解釈を採用している。このバージョンが、販売されたバージョンの45%を占め

ている。新型ルノー・コレオスは、前部の暖房・マッサージ機能付きの通風シート、後部の比類なき居住性ですべての乗員に快適さを提供している。

- ・ 新型エンジン：韓国では、このセグメントで唯一のLPGエンジンでQM6を強化している。ヨーロッパでは新型コレオスはさらにパワフルなエンジンが搭載されて強化されている。

ルノーは、トラフィックの乗用車について、2019年度半ばにコンビ、バス及びスペースクラスのラインナップをリニューアルしたことで、旅客輸送においても際立っており、快適性や利用可能な座席数を損なうことなく、非常に快適でパフォーマンス（積載量やモジュール性）に優れた状態で最大9名の人を輸送することができる。

ラインナップの最上位にはスペースクラスがあり、これはより優れた乗車体験を備えた、文字通りの移動式ラウンジである。最大6つの座席が向き合い（膝の半径については市場でも最高である。）、個別のスライド式、スイベル式かつ取り外し可能な座席と、スライド式テーブルがある。

ルノー・トラフィックの乗用車は、新しいデザインに加え、最大170hpの2.0 lディーゼル・エンジンとEDC6オートマチック・トランスミッションで、WLTP基準を満たす効率的なエンジンのラインナップを拡大及びリニューアルしている。

40ヶ国以上で販売されているルノー・トラフィックの乗用車は、2019年度には15,084台を販売し、全世界のトラフィックの販売台数のほぼ15%を占めた。

小型商用車（LCV）

ルノー・グループは、ルノー・ブランドだけでなく、オペル、日産、ルノー・トラック、ダイムラーとの製造パートナーシップを通じて、また2016年度以降はバン「タレント」に関するフィアットとの製造パートナーシップを通じて、小型商用車の開発を続けている。2019年度には、モーブージュ工場でNV250バンを生産し、日産とのパートナーシップを強化した。

2015年度後半、ルノーは、世界中のプロフェッショナル顧客に向けて、専用の商品とサービスに着目したブランド「エキスパート・ルノー・プロ+」を発売した。ルノー・プロ+の専用ネットワークは、エキスパート・ブランドの先陣である。この専用ネットワークは、現在、ビジネス顧客の期待に合わせた基準を満たす633ヶ所の販売拠点で構成されており、年々その有効性を示している。ルノー・プロ+の専用ネットワークは2019年に10周年を迎えた。

ルノー・グループは、2019年度に優れた商業実績を示した。LCVの販売台数は624,289台（Jinbeiを含む。）で、世界市場（北米を除く。）に占めるシェアは6.04%となり、ルノー・グループは新しい記録を打ち立てた。国際的には、全世界におけるLCV販売台数の42.9%を占めた。

ヨーロッパのピックアップ以外の市場では、ルノー・ブランドは再び、319,277台を販売して記録を更新し、LCV市場の15.7%を占めて、引き続き明確なリーダーの地位を維持している。ヨーロッパ以外では、ルノー・グループのLCVの販売台数は、アルゼンチン及びトルコ市場での落ち込みにもかかわらず、好調を維持している。ルノーは中南米で最も大きい4市場において、ピックアップを除くLCVで2位に立っている。

ルノーのLCVのラインナップは、1.6メートルトンから6.5メートルトン及び2m³から22m³のガソリン、ディーゼル及び電気自動車（トゥイジー・カーゴ、ゾエ・カンパニー、カンゲー・ゼロ・エミッション及びマスター・ゼロ・エミッション）で構成されている。ルノーは、（+20%成長し）約10,077台の販売台数を誇るベストセラー車であるカンゲー・ゼロ・エミッション及びゾエLCVのおかげで、LCVのEV販売台数で42.4%の市場シェアを有し、ヨーロッパのリーダーとなっている。

小型バン・セグメント（重量2メートルトン未満）において、カンゲー・エクスプレスは、マーケットにおける最も重要な指標となる地位を保っている。カンゲー・エクスプレス及びカンゲー・ゼロ・エミッションは小型バン・セグメントで16%のシェアを占め、ヨーロッパのトップ2に位置している。電気モデルのカンゲー・ゼロ・エミッションは33 kWhバッテリーを生かして2018年度に販売台数を倍増させ、現在は電気LCV市場で36.6%のシェアを占めている。

カンゲー（乗用車及び小型商用車）は、発売12年を経て2019年度には125,880台近くを世界で販売した。カンゲー・ゼロ・エミッション・コンセプトは電気小型商用車バージョンで発表され、2020年発売予定の次世代のテイストを示した。

中南米ではコルドバ（アルゼンチン）で生産された新世代のカンゲーが2018年半ばに発売され、アルゼンチンの非常に不利な経済状況に苦しめられたが、メキシコなど新たな地域で成功を収めた。

バン・セグメント(2メートルトン~6.5メートルトン)においては、ルノーは、最新のトラフィックのラインナップと、2019年9月から販売されているマスターのラインナップを頼りに攻勢を続けている。2019年度、ルノー・ブランドで販売されたバンのラインナップは212,048台に達し、3年連続で200,000台の大台を超えて、新たな販売記録を打ち立てた。特に、マスターは4年連続で新記録を生み出した(ルノー・トラックを除き、108,759台)。

トラフィックは、再設計された汎用性の高いバンで、洗練されたインテリアデザインと表現力豊かな外観(フルLEDヘッドライトとライトシグネチャー)、最大170hpと380Nmの新型2.0 lエンジン、EDC 6 オートマチック・トランスミッションを備えている。

より快適になり、プロフェッショナル向けのモバイルオフィスとして使用できるように設計されたトラフィックは、使用可能な長さ(4.15m)に対して記録的な寸法を有し、容積は5.2~8.6m³の範囲に及ぶ。トラフィックには、バンからフラットベッド、クーキャブ、又はパネルワークや窓、長さや高さの数多くのレイアウトのバリエーションまで、275種類のバージョンがある。

2019年度、ルノー・トラフィックは年間販売台数100,000台のマイルストーンを上回り(102,289台)、ヨーロッパにおけるLCV小型バン・セグメントで第3位の地位を維持した(セグメントシェア15.2%)。

ルノー・トラフィックはサンドゥヴィル(フランス)の工場で製造されている。

大型バン・セグメントでは、ルノー・マスターは新しく、より大きく、より堅牢なフロントエンド、完全に再設計されたインテリア、新型ADAS(先進運転支援システム)、そしてよりパワフルで静かな新型エンジンを搭載する。新しい革新的な装備(取り出し可能なダッシュボードのタブレット、引き出し式グローブボックス、誘導型スマートフォン充電器、そしてセグメントで初めての、後方モニター・アシスタントである「リアビュー・アシスト」)でドライバーの生活をより快適にする。

ルノー・マスターは、350を超えるバージョン、4タイプ的車長、3タイプ的車高、バン、コンビ、フラットフォーム及びキャブシャーシ、前輪駆動及び後輪駆動など、8m³から22m³の可動範囲を提供する、「オーダーメイド」特性を提供している。

エンジンに関しては、ルノー・マスターには、プロ用にさらに適した2.3 l dCiエンジンの新ラインナップが搭載されている。これらのエンジンは現在、Euro 6d-temp/Euro VI(バージョンによって異なる。)の規格を満たしており、いずれもツインターボ・テクノロジーを搭載している。それらは、最大180hpまで出力を増加させ、最大400Nmまでトルクを増加させて、よりダイナミックで応答性の高い運転環境を実現した。最大1 l/100km(NEDC相関値)の大幅な燃費節約が可能である。

ルノー・マスターはバティイー工場(フランス)及びクリティバ工場(ブラジル)で製造され、50ヶ国近くで販売されている。ヨーロッパでは、LCV大型バン・セグメントでのシェアは14%(ルノー・トラックの販売台数を含む。)で、ルノー・マスターは、3位以内の地位を確固たるものとした。国際的に見れば、ルノー・マスターは、2019年度、ブラジル(セグメントシェアは47.2%)を含む戦略的市場でリーダーとなった。マスターは、モロッコ(セグメントシェアは25.6%)、オーストラリア(15.7%)及びアルゼンチン(16.4%)では3位以内の地位を維持している。

ルノー・マスターは、国際的にも拡張を続けており、2018年10月の韓国での発売は特に有望視されていたが、2019年度には韓国で3,224台を売り上げた。

ピックアップ市場は、2018年度を16%上回る販売台数でルノーの攻勢を裏付けたアラスカン及びオロックが示すように、新たな市場と顧客を勝ち取る潜在力を示している。アラスカンはアメリカ地域(セグメントシェア3.1%のコロンビア、チリ及びペルー)のほか、ヨーロッパ地域でも存在感を示し、同地域では、E6dTempラインナップへの移行時にセグメントシェア0.6%を達成した。

2019年度には、生産台数が限定的であったにもかかわらず、オロックは36,729台の販売となり、販売台数を更新した。アルゼンチン及びコロンビアではセグメントをリードし、チリ及びメキシコでは2位に位置している。

メキシコでは、ルノー・オロックの販売台数が78%成長して7,527台となり、同自動車の初年度で、LCV市場における3.4%のシェアを達成した。

アルゼンチンでは、オロックが36.1%のセグメントシェアを示し、その首位が確認された。

ブラジルではオロックは、2018年度と同水準で販売台数は13,360台、LCV市場シェアは3.4%という良好な成績を示している。

ルノー・ゼロ・エミッション：電気自動車市場におけるパイオニア、エキスパートとして、ルノーは電気自動車の積極的な新商品の投入を開始している

2019年度、ヨーロッパの電気自動車市場は成長を続け、販売台数は2018年度比で75%増加した。市場の成長はますます加速しており、より多くの競争相手が市場に参入している。

ルノー・グループはEV市場における主要なプレイヤーの地位を維持しており、いくつかの国では支配的な地位を占めている。グループは、このセグメントにおいて技術的・商業的成熟を達成している。2019年度、ルノー・グループは電気自動車のラインナップのリニューアルと拡張を開始した。2022年まで毎年、ルノー・グループは少なくとも1つ、新型電気自動車の発売を発表する。2019年度、ヨーロッパのラインナップは新型ゾエの発売に伴いリニューアルされた。WLTPのレンジを最大395kms増加させる新バッテリー、新型のよりパワフルなエンジン、リニューアルされた設計により、新型ゾエはヨーロッパ市場における来るべきルノー・グループの積極的な新商品投入のさきがけとなった。このリニューアルに伴い、新型ゾエはヨーロッパにおけるベストセラー電気自動車としての地位をより強化する。また、ルノーは2010年度以降、電気自動車の累計販売台数でヨーロッパをリードしてきた。

電気小型商用車セグメントでは、カンゲー・ゼロ・エミッションが、電気自動車セグメントの37%のシェアを占めて、9年連続で引き続き疑いの余地なくヨーロッパにおけるリーダーの地位を維持した。2019年度後半、カンゲー・ゼロ・エミッションのヨーロッパでの累計販売台数は合計47,000台に達した。

ルノー・グループは、国際的にも販売台数の増加を続けている。2019年度、ルノー・グループは、ヨーロッパ以外の35ヶ国で電気自動車を販売した。この新たな市場への拡大の過程で、ルノー・トゥイジーは現在、同モデルが最も高いポテンシャルを示している韓国で製造されている。

ルノーの電気自動車計画が開始されてから、ルノー・グループはヨーロッパで252,000台超、全世界では273,550台超の電気自動車を販売した（ゾエ181,893台、カンゲー・ゼロ・エミッション48,821台、フルエンス・ゼロ・エミッション/SM3 ゼロ・エミッション10,600台、K-ゼロ・エミッション2,658台、トゥイジー29,118台、マスター・ゼロ・エミッション409台）。

ルノー・グループの好調な業績は、アライアンス全体の戦略の一部である。2010年度以降、ルノー・日産・三菱アライアンスの100%電気自動車の販売台数は800,000台を超え、この業績によりルノー・グループは引き続き国際EV市場において第1位を維持している。

国際的なレベルでは、100%電気自動車市場は急激に成長している（2018年度比で、中国においてプラス11%、ヨーロッパにおいてプラス75%）。世界最大のEV市場は、世界市場の60%を占める中国である。同市場のニーズの高まりに応じて、2018年10月、ルノー・グループはルノーKゼロ・エミッションの展示用自動車を公開した。2019年、10月から製品車両の導入とその最初の納品を開始した。また、この製品の野心的な発売は、広大な国でのネットワークの対象範囲を広げるべく設計された複数のパートナーシップを通じ、そのマーケティング手法に革新を与えることも意味する。

ヨーロッパ市場は依然として世界で2番目に大きなEV市場でその規模をほぼ倍増させており、23%を超える成長を見せた米国市場がこの後を追っている。2019年度に、ヨーロッパ市場の販売台数は382,000台超という新記録に達した。ノルウェーはヨーロッパの電気自動車市場において、販売台数及び市場シェアで第1位となっており、同国で販売されている自動車の3台に1台を超える自動車が電気自動車である。ドイツはヨーロッパで2番目に大きな電気自動車市場となり、僅差でフランスが続いている。

ルノー・グループにとって最も重要な市場はフランス、ドイツ、ノルウェー、英国及びスウェーデンである。

電気自動車市場の成長は、インフラにも関連している。充電ステーションの数は、電気自動車ユーザーからの需要の高まりに応じて、倍増している地域もある。いくつかの国々では、急速充電ステーションのネットワークが、高速道路をほぼ100%カバーしている。

電気自動車の利用を促進するために、ルノーは、革新的なコネクティッド・サービスの開発を続けている。新型ゾエの発売に併せて、ルノーは新しいMYルノーのアプリケーションを導入している。このアプリケーションは、電気自動車にリンクされたコネクティッド・サービスのすべてを組み合わせたものである。また、このアプリケーションでは、充電の必要性や回数を表示するトリップ・プランナー、車外に出ても引き続き旅行をサポートする自動車探索機能やナビゲーション機能などの新しいサービスも導入している。

ルノーは、電気自動車による移動の大幅な展開を促進し、同時にそれにより支援されている、エコシステムの発展にも貢献している。例えば、ルノー・グループはパートナー各社とともに、家庭用蓄電や再生可能

エネルギーのスマート蓄電、また船舶の電動化による海洋利用など、バッテリーをさまざまな用途に再利用できるソリューションを実施している。

ダチア・ブランド：基本へのこだわり

ルノー・グループの柱の1つであるダチア・ブランドは、ライセンスに基づいてルノーのモデルをルーマニアで製造した1966年にまで遡る。この国営企業の民営化に際し、ルノーは1998年に株式資本の51%を獲得し、その後2004年には99.3%を獲得した。これは、新興市場獲得戦略の核となる車両ロガンが発売されたのと同じ年であった。

ルーマニアとルノー・テクノセンターのエンジニアリング・チームが密接に提携した結果であるこのプログラムは、開始された日から自動車業界を震撼させ、今日もなお刺激し続けている。

自動車の設計を再考することで、ブランドでは信頼性の高い近代的な車両を手頃な価格で提供している。この方式がブランドに成功をもたらし、そして成功させ続けている。

ダスターの発売によって、ダチアは、小型セダンの価格で使いやすく汎用性のあるSUVを発売することでルールを打破する、自らの大胆さと能力を確認した。

ますます細分化されつつある西側社会では、現在、必要なものだけに支払うため、より少ないがより良いものを買うことを選択する消費者が増加しつつある。このような振る舞いには、技術革新への競争に対する関心の度合いが少なくなっていること、そして自動車が提供しなければならない最善のもの、すなわち移動の自由のみに重点が置かれていることが示されている。

実際、ダチア・ブランドのポジショニングは、モダンな機能を追うことなく、これら実用主義の顧客の基本的なニーズに応えるという考え方に基づいている。

2019年：ダチア・ラインナップの車両の新たな記録達成の1年

ダチア・ブランドは、ヨーロッパ、北西アフリカ、トルコ及びイスラエルの44ヶ国で販売されている。今日、ダスターやサンデロといった特徴的なモデル及び強いコミュニティ精神で、ダチアは、ルノー・グループによるダチア・ブランドのリニューアルにおける最初の自動車であるロガンを発売した2004年度以来、6.3百万人を超える顧客を魅了してきた。

- ・ ダチア・ブランドは成長を続けており（販売台数は2018年度比5.1%増）、ダスター、サンデロ、サンデロ・ステップウェイ、ロガン、ロガンMCV、ロτζィ及びドッカーのフルラインナップに基づく736,570台で、販売台数の新記録を達成した。
- ・ ダチア・ブランドは、ルーマニア、ブルガリア及びモロッコのリーダーである。
- ・ ヨーロッパでは、ダチアは販売台数（2019年度末の登録台数は10.4%増の564,864台）及び市場シェア（プラス0.3ポイントの3.2%）の両方で記録を達成した。サンデロは乗用車市場で1位に位置し、ダスターは第2位にランクされている。

ダチアは、強固で信頼できる自動車ラインナップを、3年間又は100,000kmの保証付きで提供している。ダチアは、取引上の明確な商品提供（設備、価格方針）を有し、購入をできる限りシンプルなものに行っている。自動車の設備及び機能は、厳格に最小限に抑えられ、使用及びメンテナンスが容易になっており、ダチアの顧客は圧倒的なコストパフォーマンスを享受している。ダチアのラインナップにより、これまでなら中古車を購入していた顧客が、今では新車を買う余裕がある。

新世代モデルの発売から2年を経て、ヨーロッパの個別市場におけるSUVセグメントのリーダーの地位を維持しているなど、ダスターのサクセスストーリーは続いている。圧倒的な価格帯や、マルチビューカメラシステムやハンズフリーカードなどの考え抜かれた機能と4×4の能力の組み合わせは、ますます多くの顧客を引きつけ続けている。

2016年度末に改良されたデザインで、ロガン、ロガンMCV、サンデロ及びサンデロ・ステップウェイのラインナップは、350,000台近くを売り上げ、再び非常に成功した一年を収めた。ラインナップの全モデルを対象としたテックロード・リミテッド・シリーズが年初に発売されると好評を博し、ブランドの販売台数の10%超を占めた。

MPVのダチア・ロτζィは、Bセグメント・ミニバンの価格で販売され、大型Cセグメント・ミニバンの室内空間を備えた自動車である。この自動車は、従来中古車を購入する家族のニーズに対応している。ステップウェイバージョンで、ロτζィはクロスオーバー車の世界から着想を得たたくましい外見と強烈な個性を誇っている。

実用的で多用途の5人乗りコンビスペースであるドッカー及びその小型商用車バージョンであるドッカー・バンは、主に第3位につけたヨーロッパのコンビスペース・セグメントにおいて90,000台を超える記録的な売り上げを達成し、素晴らしい年となった。

その商業的成功に加え、ダチアは、「スマート購入」を中心として顧客を一体化させる方法を見つけ出した。

多くの国において、顧客が集まって、精神の自由、シンプルさ及び寛容さなどの共通の価値について話し合い、分かち合うことができる。これらのコミュニティ・イベントは年々大きくなっている。イベントは本当に楽しい時間で、顧客とブランドの間に強い絆を築いている。また、ソーシャルネットワーク上では、ダチアの顧客は、Facebookでブランドへのコミットメントを進んで表現しており、Facebook上の真のコミュニティは成長を続け、今年も500万人目のメンバーを歓迎した。

ルノー・サムスン・モーターズ

2000年に設立されたルノー・サムスン・モーターズ(RSM)ブランドは、韓国で独占的に販売されており、5種のセダン(1種の100%電気自動車モデルを含む。)と2種のSUVからなるラインナップを有している。

- ・ サービスの品質で特に名高いRSMは、2019年度、販売については18年連続、アフターサービスについては4年連続で、顧客満足度第1位となった。
- ・ 同ブランドの2019年度の販売台数は79,081台で、市場シェアは5.2%であった。

セダンについては、SM3がCセグメントをカバーし、また、電気自動車バージョンのSM3・ゼロ・エミッションも提供されている。

SM6セダンはルノー・タリスマンから近接して派生したものであり、共に、ソウルのルノー・テクノロジーズ・コリアとフランスのルノー・テクノセンターという2つのエンジニアリングセンターで、同時に開発された。SM6は2016年3月の最初の発売後直ちに成功を収め、その成功は2017年度及び2018年度も続いた。2019年、SM6は16,263台の販売台数で7.8%のセグメントシェア(第4位)を達成し、現地ブランドのすぐ後ろに位置しており、翌年の第2期SM6が控えている。

SM5セダンは、SM6のエントリーレベルのモデルとして現在も市場で販売されている。その販売台数は2019年も好調を維持しており、3,200台が販売された。

大型高級セダンセグメントにおいて、同ブランドは、V6エンジンとルノー・日産・三菱アライアンスの最新技術を搭載するSM7を有している。2019年度の同車の販売台数は3,800台を突破した。

SUVのラインナップには、(2020年には新型キャブチャーへ交代し、韓国でルノー・ブランドのもとに販売するモデルのラインナップを拡大することが予定されている)QM3(販売台数4,702台)及び2016年9月1日に発売されたQM6が含まれる。ルノー・サムスン・モーターズ・ブランドで販売されているQM6は、D-SUVセグメントに位置づけられている。2019年度、特にLPGバージョンの登場、新型ハイエンドである「プレミエ」のトリムと中途モデルチェンジのおかげで、2018年比44.4%増の47,640台が販売された。QM6は、現地メーカーが支配する市場において21.7%(2018年比+7.85%)のセグメントシェアを有し、同カテゴリーで第3位を維持した。2019年12月、QM6は当月におけるセグメントのリーダーとなり、7,558台を販売して、2016年のモデル発売以来の販売台数記録を打破した。その結果、現地ブランドを追い越して、セグメントにおける第1位となった。

QM3はヨーロッパから輸入されているが、そのほかのRSMブランドのすべてのモデルは釜山工場で製造されている。アライアンスのシナジーを示すものとして、同工場は日産のローグモデルの生産も行っており、北米に輸出し、2019年度には合計で69,880台が出荷された(このモデルはRSMのQM6及びルノー・コレオスのプラットフォームを共有している。)

アルピーヌ：豊富なA110ラインナップとその設計に組み込まれた競争力

アルピーヌはルノー・グループのプレミアムスポーツブランドである。2019年はアルピーヌにとって記録的な年となり、ヨーロッパ、日本、シンガポール及びオーストラリアで4,500台超が販売された。2019年に、A110Sの発売によって、アルピーヌはA110のラインナップ(複数の報道の賞賛を得たモデルであり、そのラインナップには、A110ピュア及びA110レジェンドも含まれる。)に、A110Sを加えた。A110Sは、292hpのエンジンと、より効率的なシャーシ設計を備え、よりアルピーヌらしい運転体験を提供する。

その設計の中に競争力を組み込まれたアルピーヌは、今年、2度目となる単一ブランドのチャンピオンシップ、アルピーヌ・エルフ・ヨーロッパ・カップを開催した。競技パートナーであるシグナテックとともに進められ、アルピーヌ・エルフ・ヨーロッパ・カップはヨーロッパで最も美しいサーキットで行われた。

最も経験の豊富なドライバー向けには、アルピーヌは競技用バージョンであるA110 GT4（このバージョンもシグナテックが開発した。）を提供している。2019年、アルピーヌはこのスポーツにおける同ブランドの輝かしい過去の復活といえる「A110ラリー」の発売を発表した。

シグナテック - アルピーヌチームは、世界耐久選手権のLMP2カテゴリーを再び制し、ル・マン24時間耐久レースにおいて、この伝統あるレースでの4度目の出場で3回目となる重要な勝利を収めた。

ラーダ：変革が続く

50年にわたってロシア市場の象徴的リーダーであるラーダは、2016年12月末（ルノーがアライアンス・ロステック・オートB.V.合弁会社を買収した日である。）からルノー・グループの第5のブランドとなっている。

2008年以來のルノー・グループのパートナーであり、ロシア最大の自動車メーカーで、ロシア市場向けにルノー・日産・三菱アライアンスの自動車の生産も行っているアフトワズが、ラーダ自動車を設計、生産及び販売している。

2015年度のラーダ・ベスタの発売により、ロシアのブランドであるラーダは、強い野心を抱いて新たな時代に入った。すなわち、アクセスしやすく、現地の条件や魅力的な新しい設計コード、変化するネットワークに適応した、自動車とサービスのラインナップのフルリニューアルである。

2019年度、ラーダはそのダイナミズムを実証しつつ、グランタ・クロス、Xレイ・クロスそしてオートマチック・トランスミッションを搭載したラーダ・ベスタといった新モデルや、既存車両のライフサイクルを活性化する限定エディションなどを市場に投入している。ラーダはロシア市場においてリーダーシップを順調に維持しており、また海外、主に独立国家共同体（CIS）、中東及び中南米にも拡大している。

2019年12月、アフトワズはゼネラル・モーターズとの間で、トリヤッチベースの合弁事業GM-アフトワズの50%の株式を買い取る契約を締結し、伝説的なモデルであるニーヴァをラーダのラインナップに取り戻した。これにより既存のラインナップを補強する予定である。

- ・刷新されたラインナップの成功と、新しい市場機会の開拓及びブランドの安定性の獲得に向けたあらゆる努力によって、ラーダの販売台数は3.6%増の約413,000台となった。このうち約362,000台はロシア市場、約51,000台は国際市場で販売された。
- ・ラーダ・ブランドは、ロシアの自動車市場において、市場シェア20.6%（乗用車市場では21.7%）を有するリーダーである。これは2018年度比で0.6ポイントの改善であり、過去8年間で最高の市場シェアである。
- ・この成長は、3種類のラーダの自動車がロシアにおいて最も販売された乗用車のトップ10に入るというラーダ・モデルの成功により後押しされた。ラーダ・グランタは（2018年の新しいグランタ・ファミリーの発売の成功の結果として）1位となり、ラーダ・ベスタは2位、ラーダ・ラルグスVPIは7位であった。
- ・ラーダは約300の販売拠点を有するロシア最大のネットワークを利用することができ、そのうち90%近くが同ブランドの新しい外観的特徴の基準を採用している。
- ・ラーダの輸出販売台数は3年間で3倍になり約51,000台となった。ラーダは新型モデルを活用し、歴史のある市場においてその存在感を増している。ラーダは市場のリーダーであり、それぞれベラルーシでは16,281台（5.2ポイント増の25.2%でブランド1位）及びカザフスタンでは15,364台（売上高14.5%増の21.3%）を販売している。ウズベキスタンでは、ラーダは150%成長した6,628台の販売台数で第2位である。
- ・また、アフトワズは、アライアンス向けに95,000台超の車両とエンジンを生産した。すなわち、ルノーのロガン、ロガン・ステップウェイ、サンデロ、サンデロ・ステップウェイ、並びにダットサン・オン・ドール及びダットサン・ミ・ドールである。

（II）ルノー・グループの国際化

ルノー・グループの国際的販売台数

ヨーロッパを除く販売台数（%）

年度	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年 ⁽¹⁾	2018年 ⁽²⁾	2019年 ⁽³⁾
----	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	----------------------	----------------------	----------------------

ルノー・グループの国際的販売台数 (%)	37.4%	43.1%	50.1%	50.5%	46.0%	42.5%	43.3%	49.2%	50.6%	48.2%
----------------------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------	-------

ルノー・グループの国際的販売台数 (台)	983,682	1,172,696	1,277,229	1,326,288	1,247,101	1,194,735	1,379,999	1,850,253	1,963,553	1,807,902
----------------------	---------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------	-----------

- (1) 2017年以降のラーダ・ブランドを含む。
(2) 2018年以降のJinbei及びHuasongブランドを含む。
(3) 2019年12月以降のアフトワズ・ニーヴァを含む。

2019年5月から、地域の構成が変化している。

アフリカ-中東-インド地域は、アフリカ-中東-インド-太平洋地域となっており、中国を含まない旧アジア-太平洋地域がこれに含まれる。現在、中国は別個の地域となっている。他のすべての地域は変わらない。2018年度のデータは、新しい地域構成を反映し調整されている。

地域別全ブランド世界市場（2019年度）

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合（％）

	販売台数	乗用車及び小型商用車の全ブランドに対する世界における割合
ヨーロッパ 合計	17,868,111	20.3%
フランス	2,694,063	3.1%
G9	15,174,048	17.2%
ヨーロッパ以外 合計	70,352,906	79.7%
アフリカ-中東-インド-太平洋	17,967,673	20.4%
ユーラシア	2,801,745	3.2%
アメリカ	5,686,261	6.4%
中国	24,923,351	28.3%
北アメリカ	18,973,876	21.5%
全世界合計	88,221,017	100.0%

世界におけるルノー・グループの販売台数（地域別）

ルノー、ダチア、ルノー・サムスン・モーターズ、アルピーヌ、ラーダ並びにJinbei及びHuasongを含む台数

	2019年	変動率	2018年
ヨーロッパ 合計	1,945,821	+1.3%	1,920,751
フランス	698,723	+1.3%	689,788
G9	1,247,098	+1.3%	1,230,954
ヨーロッパ以外 合計	1,807,902	-7.9%	1,963,522
アフリカ-中東-インド-太平洋	453,223	-19.3%	561,860
ユーラシア	750,571	+0.4%	747,729
アメリカ	424,537	-2.9%	437,081
中国	179,571	-17.2%	216,852

全世界合計	3,753,723	-3.4%	3,884,273
-------	-----------	-------	-----------

世界におけるルノー・グループの販売台数（ブランド別）

乗用車及び小型商用車の台数

	2019年	2018年	変動率
ルノー			
乗用車	1,944,934	2,123,615	-8.4%
小型商用車	412,159	408,987	+0.8%
ルノー合計	2,357,093	2,532,602	-6.9%
ダチア			
乗用車	690,525	654,996	+5.4%
小型商用車	46,045	45,625	+0.9%
ダチア合計	736,570	700,621	+5.1%
ルノー・サムスン・モーターズ			
乗用車	79,081	84,954	-6.9%
アルピーヌ			
乗用車	4,835	2,094	+130.9%
ラーダ			
乗用車	400,256	385,181	+3.9%
小型商用車	12,633	13,211	-4.4%
ラーダ合計	412,889	398,392	+3.6%
Jinbei及びHuasong			
乗用車	8,449	13,416	-37.0%
小型商用車	153,452	152,194	+0.8%
Jinbei及びHuasong合計	161,901	165,610	-2.2%
アフトワズ			
乗用車	1,354	0	+0.0%
ルノー・グループ			
乗用車	3,129,434	3,264,256	-4.1%
小型商用車	624,289	620,017	+0.7%
ルノー・グループ合計	3,753,723	3,884,273	-3.4%

ヨーロッパ地域における販売台数

ヨーロッパ地域における市場のすべてのブランド

乗用車及び小型商用車の登録台数

	2019年	2018年	変動率
ドイツ	3,916,208	3,724,842	+5.1%

フランス	2,694,063	2,632,621	+ 2.3%
英国	2,687,530	2,734,276	-1.7%
イタリア	2,102,373	2,093,226	+ 0.4%
スペイン及びカナリア諸島	1,473,983	1,536,664	-4.1%
ベルギー及びルクセンブルク	696,809	690,362	+ 0.9%
ポーランド	622,460	598,358	+ 4.0%
オランダ	522,723	522,865	-0.0%
スウェーデン	410,118	410,596	-0.1%
オーストリア	372,971	384,837	-3.1%
スイス	351,900	336,640	+ 4.5%
チェコ共和国	270,351	281,662	-4.0%
ポルトガル	262,251	267,721	-2.0%
デンマーク	259,881	253,394	+ 2.6%
ハンガリー	184,316	159,654	+ 15.4%
ノルウェー	181,634	186,836	-2.8%
アイルランド	142,444	151,115	-5.7%
フィンランド	129,799	136,878	-5.2%
ギリシャ	122,366	110,490	+ 10.7%
スロバキア	110,091	107,243	+ 2.7%
バルト諸国	104,081	86,957	+ 19.7%
スロベニア	84,503	85,571	-1.2%
クロアチア	72,145	69,190	+ 4.3%
セルビア	29,250	28,000	+ 4.5%
その他のバルカン半島諸国	27,979	25,000	+ 11.9%
ギリシャ系キプロス	14,250	14,833	-3.9%
アイスランド	13,137	19,953	-34.2%
マルタ	8,495	9,084	-6.5%
ヨーロッパ市場の全ブランド	17,868,111	17,658,868	+ 1.2%

ルノー・ブランド販売台数⁽¹⁾及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ルノー市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
フランス	554,975	20.6	-0.2	547,026	20.8
ドイツ	160,793	4.1	-0.1	158,228	4.2
イタリア	131,796	6.3	-0.5	142,295	6.8
スペイン及びカナリア諸島	113,018	7.7	-0.4	124,382	8.1
英国	78,830	2.9	+0.0	79,216	2.9

ベルギー及びルクセンブルク	66,622	9.6	-0.1	66,918	9.7
ポーランド	37,238	6.0	-0.1	36,604	6.1
ポルトガル	37,007	14.1	-0.7	39,659	14.8
オランダ	34,926	6.7	-2.5	48,173	9.2
オーストリア	22,279	6.0	+0.1	22,692	5.9
スウェーデン	19,737	4.8	+0.1	19,426	4.7
スイス	16,162	4.6	-0.3	16,551	4.9
デンマーク	15,080	5.8	-0.7	16,461	6.5
スロベニア	12,333	14.6	-0.7	13,051	15.3
チェコ共和国	12,326	4.6	+0.1	12,556	4.5
アイルランド	10,186	7.2	+0.1	10,625	7.0
ハンガリー	9,917	5.4	-0.1	8,787	5.5
クロアチア	7,487	10.4	-0.8	7,749	11.2
バルト諸国	6,540	6.3	-0.9	6,272	7.2
スロバキア	5,029	4.6	-0.4	5,311	5.0
フィンランド	4,605	3.5	+0.5	4,124	3.0
ギリシャ	4,504	3.7	-0.3	4,413	4.0
ノルウェー	3,426	1.9	-0.9	5,217	2.8
セルビア	2,405	8.2	+0.1	2,281	8.1
その他のバルカン半島諸国	1,718	6.1	-1.2	1,842	7.4
マルタ	490	5.8	-0.0	528	5.8
ギリシャ系キプロス	488	3.4	+2.9	84	0.6
アイスランド	485	3.7	-1.3	1,001	5.0
ルノー合計	1,370,402	7.7	-0.3	1,401,472	7.9
(1) 政府への販売を除く。					

ダチア・ブランド販売台数⁽²⁾及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ダチア市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
フランス	140,568	5.2	-0.2	141,606	5.4
イタリア	88,499	4.2	+1.0	66,377	3.2
ドイツ	83,518	2.1	+0.1	74,525	2.0
スペイン及びカナリア諸島	70,189	4.8	+0.5	65,102	4.2
ポーランド	31,809	5.1	+0.6	26,839	4.5

英国	30,951	1.2	+0.3	24,249	0.9
ベルギー及びルクセンブルク	23,998	3.4	+0.3	21,781	3.2
チェコ共和国	15,542	5.7	+0.0	16,069	5.7
ハンガリー	12,152	6.6	+0.5	9,713	6.1
オーストリア	9,839	2.6	-0.1	10,387	2.7
スイス	8,547	2.4	-0.2	8,813	2.6
ポルトガル	6,851	2.6	+0.1	6,849	2.6
スロバキア	6,145	5.6	+0.8	5,095	4.8
スウェーデン	5,001	1.2	+0.1	4,634	1.1
スロベニア	4,250	5.0	+1.4	3,139	3.7
クロアチア	4,162	5.8	+0.9	3,378	4.9
オランダ	3,420	0.7	-0.3	4,967	0.9
デンマーク	3,354	1.3	+0.0	3,157	1.2
バルト諸国	3,263	3.1	+0.6	2,205	2.5
アイルランド	3,103	2.2	-0.3	3,719	2.5
その他のバルカン諸国	2,431	8.7	-0.0	2,184	8.7
セルビア	2,290	7.8	+0.6	2,027	7.2
ギリシャ	2,036	1.7	+0.4	1,414	1.3
フィンランド	1,829	1.4	-0.1	2,085	1.5
アイスランド	700	5.3	+1.7	717	3.6
ノルウェー	165	0.1	-0.0	263	0.1
ギリシャ系キプロス	118	0.8	+0.8	3	0.0
マルタ	106	1.2	-0.1	119	1.3
ダチア合計	564,836	3.2	+0.3	511,416	2.9

(2) 政府への販売を除く。

アルピーヌ・ブランド販売台数

乗用車の台数

アルピーヌ市場	2019年	2018年
フランス	3,172	1,156
ドイツ	324	218
ベルギー及びルクセンブルク	302	89
スイス	183	145
英国	171	142
イタリア	62	35
オランダ	57	52

オーストリア	54	46
スペイン及びカナリア諸島	39	27
ポルトガル	24	14
スウェーデン	20	0
ポーランド	16	19
チェコ共和国	4	2
ハンガリー	1	0
ノルウェー	1	0
バルト諸国	1	1
アルピーヌ合計	4,431	1,946

ラーダ・ブランド販売台数

乗用車及び小型商用車の台数

ラーダ市場	2019年	2018年
ドイツ	2,520	2,684
スロバキア	1,023	652
ハンガリー	635	879
バルト諸国	444	421
セルビア	413	526
その他のバルカン諸国	379	128
オーストリア	221	248
チェコ共和国	136	102
ベルギー及びルクセンブルク	67	25
イタリア	46	60
ポーランド	27	18
スペイン及びカナリア諸島	18	2
スイス	17	10
フランス	8	0
クロアチア	6	4
フィンランド	3	9
スロベニア	2	12
スウェーデン	0	6
ラーダ合計	5,965	5,786

アフリカ-中東-インド-太平洋地域における販売台数

アフリカ-中東-インド-太平洋地域における市場のすべてのブランド

乗用車及び小型商用車の販売台数

主要市場	2019年	2018年	変動率
日本	5,088,912	5,167,100	-1.5%
インド	3,528,040	3,976,113	-11.3%
韓国	1,752,013	1,781,677	-1.7%
タイ	1,050,577	1,041,689	+0.9%
インドネシア	1,040,754	1,151,308	-9.6%
オーストラリア	1,034,379	1,121,396	-7.8%
マレーシア	599,174	598,714	+0.1%
サウジアラビア	530,000	410,699	+29.0%
南アフリカ及びナミビア	509,468	525,886	-3.1%
フィリピン	415,826	401,345	+3.6%
ベトナム	280,742	246,500	+13.9%
イスラエル	258,622	271,497	-4.7%
パキスタン	186,581	254,938	-26.8%
エジプト	170,000	184,456	-7.8%
モロッコ	165,916	177,359	-6.5%
アフリカ-中東-インド-太平洋地域市場の全ブランド	17,967,673	19,627,437	-8.5%

ルノー・ブランド販売台数⁽³⁾及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ルノー主要市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
インド	88,869	2.5	+0.4	82,368	2.1
アルジェリア	36,970	29.6	+0.1	37,505	29.5
南アフリカ及びナミビア	27,249	5.3	+0.5	25,500	4.8
モロッコ	24,238	14.6	+0.1	25,769	14.5
エジプト	15,550	9.1	-0.9	18,503	10.0
海外県*	12,840	16.5	-0.5	13,155	17.0
イスラエル	9,831	3.8	-0.6	11,904	4.4
サウジアラビア	8,839	1.7	+0.2	6,195	1.5
オーストラリア	8,634	0.8	-0.1	10,018	0.9
ルノー合計	280,569	1.6	-0.3	374,441	1.9

* 海外県：レユニオン、マルティニーク、グアドループ、仏領ギニア及びサンピエール・エ・ミクロン

(3) 販売台数及びプロカー別

ダチア・ブランド販売台数⁽³⁾及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ダチア主要市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
モロッコ	46,043	27.8	-0.2	49,649	28.0
アルジェリア	23,066	18.5	-7.8	33,432	26.3
海外県*	6,879	8.9	+0.3	6,650	8.6
イスラエル	3,320	1.3	-0.4	4,622	1.7
チュニジア	1,343	2.8	+0.7	1,055	2.1
ニューカレドニア	887	11.4	+1.9	784	9.5
タヒチ	665	9.1	-0.2	665	9.3
マヨット島	438	20.6	+0.7	343	19.8
レバノン	316	1.4	-0.5	648	1.8
ダチア合計	89,243	0.5	-0.0	98,338	0.5

* 海外県：レユニオン、マルティニーク、グアドループ、仏領ギニア及びサンピエール・エ・ミクロン

(3) 販売台数及びプロカー別

アルピーヌ・ブランド販売台数

乗用車の販売台数

アルピーヌ市場	2019	2018
日本	349	116
オーストラリア	35	32
シンガポール	15	0
海外県*	4	0
アルピーヌ合計	403	148

* 海外県：レユニオン、マルティニーク、グアドループ、仏領ギニア及びサンピエール・エ・ミクロン

ラーダ・ブランド販売台数及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ラーダ市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
エジプト	2,603	1.5	+0.4	2,001	1.1
レバノン	257	1.1	-0.1	425	1.2
ヨルダン	97	0.4	-0.2	122	0.6
チュニジア	77	0.2	-0.1	195	0.4

ラダ合計	3,034	0.0	+0.0	3,087	0.0
* 海外県：レユニオン、マルティニーク、グアドループ、仏領ギニア及びサンピエール・エ・ミクロン					

サムスン・モーターズ・ブランド販売台数及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合（％）

	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア （％）	シェアの変動 （ポイント）	販売台数	市場シェア （％）
サムスン・モーターズ市場					
韓国	79,081	5.2	-0.3	84,954	5.5
サムスン・モーターズ合計	79,081	0.5	+0.0	84,954	0.5
* 海外県：レユニオン、マルティニーク、グアドループ、仏領ギニア及びサンピエール・エ・ミクロン					

Jinbei及びHuasongブランド販売台数

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合（％）

Jinbei及びHuasong主要市場	2019年	2018年
エジプト	500	0
ヨルダン	200	0
ミャンマー	129	67
南アフリカ及びナミビア	39	511
レバノン	12	20
バヌアツ	10	0
キューバ	3	287
JINBEI及びHUASONG合計	893	892

ユーラシア地域における販売台数

ユーラシア地域における市場のすべてのブランド

乗用車及び小型商用車の販売台数

主要市場	2019年	2018年	変動率
ロシア	1,754,297	1,800,591	-2.6%
トルコ	479,060	620,937	-22.8%
ルーマニア	191,922	179,397	+7.0%
ウクライナ	97,608	86,613	+12.7%
カザフスタン	72,081	58,253	+23.7%
ウズベキスタン	68,000	61,400	+10.7%
ベラルーシ	63,275	52,345	+20.9%
ブルガリア	43,767	42,731	+2.4%
ユーラシア市場の全ブランド	2,801,745	2,930,643	-4.4%

ルノー・ブランド販売台数及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ルノー主要市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
ロシア	144,989	8.3	+0.7	137,062	7.6
トルコ	64,977	13.6	-0.3	85,839	13.8
ルーマニア	16,702	8.7	+0.4	14,853	8.3
ウクライナ	16,480	16.9	+4.2	11,025	12.7
ベラルーシ	11,895	18.8	-2.8	11,310	21.6
ルノー合計	263,110	9.4	+0.3	267,538	9.1

ダチア・ブランド販売台数及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ダチア主要市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
ルーマニア	55,463	28.9	-1.5	54,593	30.4
トルコ	20,006	4.2	-0.6	29,918	4.8
ブルガリア	5,772	13.2	+1.1	5,170	12.1
モルドバ	1,232	17.9	-0.2	1,157	18.1
ダチア合計	82,473	2.9	-0.2	90,838	3.1

ラーダ・ブランド販売台数及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ラーダ主要市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
ロシア	362,356	20.7	+0.7	360,204	20.0
ベラルーシ	16,281	25.7	+5.7	10,478	20.0
カザフスタン	15,364	21.3	-1.7	13,404	23.0
ウズベキスタン	6,631	9.8	+5.4	2,651	4.3
アゼルバイジャン	1,592	23.8	-5.2	1,159	29.0
ラーダ合計	403,634	14.4	+1.1	389,153	13.3

アフトワズ・ブランド販売台数

乗用車の販売台数

アフトワズ市場	2019年	2018年
ロシア	1,302	0
カザフスタン	32	0
ウクライナ	13	0
ベラルーシ	5	0
アルメニア	2	0
アフトワズ合計	1,354	0

アメリカ地域における販売台数

アメリカ地域における市場のすべてのブランド

乗用車及び小型商用車の販売台数

主要市場	2019年	変動率	2018年
ブラジル	2,651,737	+7.4%	2,468,434
メキシコ	1,317,727	-7.3%	1,421,458
アルゼンチン	441,507	-42.9%	773,641
チリ	345,512	-17.2%	417,495
コロンビア	248,689	+1.2%	245,622
ペルー	155,697	+5.3%	147,916
エクアドル	120,516	-7.9%	130,783
プエルトリコ	101,931	+13.3%	90,000
アメリカ市場の全ブランド	5,686,261	-5.6%	6,021,047

ルノー・ブランド販売台数及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ルノー主要市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
ブラジル	239,173	9.0	+0.3	214,822	8.7
アルゼンチン	63,453	14.4	-0.4	114,348	14.8
コロンビア	56,639	22.8	+2.6	49,588	20.2
メキシコ	32,890	2.5	+0.5	27,784	2.0
チリ	8,719	2.5	-0.7	13,503	3.2
ルノー合計	420,897	7.4	+0.2	436,162	7.2

ラーダ・ブランド販売台数

乗用車及び小型商用車の販売台数

ラーダ主要市場	2019年	2018年
---------	-------	-------

ポリピア	209	181
チリ	47	185
ラダー合計	256	366

アルピーヌ・ブランド販売台数

乗用車の販売台数

アルピーヌ主要市場	2019年	2018年
ブラジル	1	0
アルピーヌ合計	1	0

Jinbeiブランド販売台数

乗用車の販売台数

Jinbei主要市場	2019年	2018年
チリ	1,716	0
ペルー	908	178
ポリピア	552	222
JINBEI合計	3,383	553

中国地域における販売台数**中国地域における市場のすべてのブランド**

乗用車及び小型商用車の販売台数

主要市場	2019年	変動率	2018年
中国	24,464,235	-8.3%	26,678,536
台湾	425,000	+0.4%	423,182
香港	34,116	-12.8%	39,139
中国地域の全ブランド	24,923,351	-8.2%	27,140,857

ルノー・ブランド販売台数及び市場シェア

乗用車及び小型商用車の台数及び全ブランドに対する割合(%)

ルノー主要市場	2019年			2018年	
	販売台数	市場シェア (%)	シェアの変動 (ポイント)	販売台数	市場シェア (%)
中国	21,869	0.1	-0.1	52,734	0.2
香港	77	0.2	-0.2	153	0.4
ルノー合計	21,946	0.1	-0.1	52,887	0.2

Jinbei及びHuasongブランド販売台数

乗用車及び小型商用車の販売台数

Jinbei及びHuasong市場	2019年	2018年
-------------------	--------------	-------

中国	157,625	163,965
Jinbei及びHuasong合計	157,625	163,965

世界におけるルノー・グループの電気自動車の販売台数

	2019年	2018年	変動率
ゾエ	48,269	40,517	+19.1%
カンゲー・ゼロ・エミッション	10,349	8,686	+19.1%
K-ゼロ・エミッション	2,658	0	+100.0%
SM3・ゼロ・エミッション	875	1,235	-29.1%
マスター・ゼロ・エミッション	296	113	+161.9%
フルエンス・ゼロ・エミッション	0	6	-100.0%
ゼロ・エミッション車合計	62,447	50,557	+23.5%

世界におけるトゥイジーの販売台数

	2019年	2018年	変動率
トゥイジー	3,273	3,916	-16.4%

(III) 企業間パワートレイン事業

パワートレイン事業は、ルノーのパートナー（日産 MMCとのアライアンス・パートナーを含む。）との産業における効果的な研究開発シナジーの実施において重要なセクターである。専属部門は、パートナーとのパワートレイン部品の交換及び関連するエンジニアリング活動に関して、この企業間パワートレイン事業を監督する。これらのシナジーの狙いは、開発費をプールし、固定製造原価を負担し、ルノーとそのサプライヤーの産業活動において規模の経済を創出し、最終的に、ルノーのフリー・キャッシュ・フローを改善することである。当グループ会社が共有の製品ラインナップ、産業システム及びサプライヤー・ネットワークを共有することを可能にする日産及び三菱自動車とのアライアンスに加えて、この企業間活動は、自動車部門における協力又は第三者販売において、ルノーのパワートレインユニットを推進し、提供することを目指している。これにより、ルノーのパートナーはルノーの技術から利益を得ることができ、またルノーは、そのパートナーの開発及び生産能力が有用な場合、それを利用することができる。この活動は、単発の協力プロジェクトを特定及び設定し、競合他社と比較して当社の競争力及び品質レベルを評価する基礎ともなっている。

利点

最新の二酸化炭素低排出型パワートレインラインナップ：ルノーは、内燃機関、ハイブリッド及び電気自動車ラインナップにより、自動車の環境に対する影響削減を主導するコミットメントをもう1度はっきりと示した。ルノー・パワートレインのラインナップの品質は、パートナーの自動車にルノーのエンジンを使用する利点をパートナーに納得させた。パートナーシップは、ギアボックスだけでなく、ガソリン・エンジン及びディーゼル・エンジンに展開された。

アライアンスにおけるルノーのパートナー、日産は、このようにルノーの最新エンジンに依拠することでヨーロッパの乗用車ラインナップにおける平均CO₂排出量を削減している。ルノー・日産・三菱アライアンスとダイムラー・グループとの間で2010年に締結されたパートナーシップ契約後、ルノーのディーゼル・エンジンのラインナップにより、メルセデスでも、低CO₂排出量のA及びBクラスの自動車を提供することが可能となった。ルノー・グループは、燃料消費量及び認証CO₂排出量においてヨーロッパで最も効率的なメーカーの1つである。

組織

ルノーの戦略、事業開発及びマネジメント部門では、専門チームが好機を見つけ、入札を準備し、契約交渉を行うために尽力している。OEM顧客の期待に敏感なかかるチームは、ルノー技術部門と連携することで、最適な反応を可能にしている。

(IV) 主要製造拠点

顧客の要求に応えるため、ルノー・グループは、ブランドの車両を販売する市場にできるだけ近く、世界中に位置する38の工業用地からなる工業拠点を利用している。

ルノー・グループの工場はすべて共通の原則のもとで運営されている。すなわち、従業員の安全を重視し、顧客に満足してもらい、特にインダストリー4.0のビジョンに向けた統合を通じ、工場の競争力向上に継続的に取り組むことである。

標準数の年間3,760時間（1年間の生産は、1日2シフト×8時間、週5日、年間47週間をベースとしている）を基準とした場合、生産能力に対する稼働率は、2018年度から僅かに低下し、2019年度は世界（前年度は該当しなかったアフトワズを含む。）で97%、ヨーロッパ地域では94%であった。生産能力に対する稼働率は、2チームを基準とするハーバー法を利用して算出されている。

拡大したアライアンス及びルノーの多数の戦略的パートナーシップは、製造施設を共有することによりシナジーの機会を提供している。

2019年度は、例えば以下のとおりである。

- ・ ロシアのアフトワズによりルノー・日産の自動車が生産されている。
- ・ フラン、パティイー、サンドゥヴィル、モスクワ、釜山、クリティバにある小型商用車工場及びコルドバのルノー工場において日産向け自動車が生産されている。2019年度にモーブージュが日産向けサプライヤーとなり、小型バンを生産している。
- ・ モーブージュ及びノヴォ・メストのルノー工場では、ダイムラー向け自動車を生産している。
- ・ サンドゥヴィル及びパティイーの自動車組立工場では、オベルRVI及びフィアットを含む他のパートナー向け自動車を生産している。
- ・ 最後に、インドでは、ルノー及び日産が両社共通の工場を共有している。

エンジン、ギアボックス及びシャーシに関して、アライアンス工場の相互利用により、各市場に必要とされるパワートレイン部品の現地生産機会の提供を可能とし、一方、投資を縮小し、生産能力の活用を最適化している。以下は、いくつかの例である。

- ・ 日産及びダイムラー向けに、クレオン及びバリャドリッドのルノー工場ではディーゼル・エンジンを、バリャドリッド及びピテシュチのルノー工場ではガソリン・エンジンを生産している。
- ・ ヨーロッパでは、日産サンダーランド工場でルノー向けエンジンを生産している。日本でも、日産横浜工場でルノー向けガソリン・エンジンを生産している。
- ・ ダイムラー及び日産向けギアボックスはクレオンで、日産向けギアボックスはピテシュチ、セベリア、カシア及びロスアンデスで組み立てられている。
- ・ アフトワズは、ルノー及び日産向けエンジン及びギアボックスの組立を行っている。
- ・ シャーシ又はフロント及びリア・サスペンションについては、ル・マン工場が日産、ダイムラー及びGM、並びにルノー・グループ・ブランド向けに製造している。

工場及び地域別生産台数	2019年
フランス	
パティイー（ソヴァブ）	
ルノー・マスター	99,328
マスター・ゼロ・エミッション	342
日産NV400	6,645
その他	41,804
コダン（ブルターニュ鋳造所）	
鉄鋳造（メートルトン）	10,612

ショワジー＝ル＝ロワ	
ESトランスミッション	29,405
ESエンジン	40,974
クレオン	
トランスミッション	327,776
エンジン	556,716
電気エンジン	100,168
アルミニウム鑄造(トン)	16,721
ディエップ	
アルピーヌ	4,245
ドゥエー	
エスパス	8,961
セニック	67,597
タリスマン	15,016
フラン	
クリオ	41,931
ゾエ	64,061
日産マイクラ	54,118
ル・マン	
リア・サスペンション	1,351,450
フロント・サスペンション	735,666
鉄鑄造(メートルトン)	95,754
モーブージュ	
カンゲーノシタン	133,121
カンゲー・ゼロ・エミッション	13,059
日産NV250	3,561
リュイツ(STA)	
自動ギアボックス	63,836
サンドゥヴィル	
ルノー・トラフィック	101,234
日産NV300	7,394
その他	23,603
ピュールバンヌ	
フロント・サスペンション	295,087
工場及び地域別生産台数	
	2019年
フランス以外	
スペイン	
バレンシア	
メガーヌ	77,647
メガーヌステーションワゴン	50,810

カジャー	111,669
セビリア	
トランスミッション	996,394
バリャドリッド	
トゥイジー	623
キャブチャー	199,041
その他	37,342
バリャドリッド・モーターズ	
エンジン	1,335,824
アルミニウム鑄造(メートルトン)	9,621
バルセロナ(日産グループの工場)	
アラスカン	473
ポルトガル	
カシア	
トランスミッション	601,910
スロベニア	
ノヴォ・メスト	
クリオ	32,578
トゥインゴ/スマート	43,311
その他	123,227
アフリカ-中東-インド-太平洋	
アルジェリア	
オラン	
ロガン	18,836
サンデロ	23,026
クリオ	18,150
韓国	
釜山(ルノー・サムスン・モーターズ)	
タリスマン/SM6	16,203
フルエンス/SM3	2,339
SM3・ゼロ・エミッション	1,731
ラティテュード/SM5	2,717
コレオス/QM6	67,182
SM7	3,198
日産ローグ	69,484
トゥイジー	1,124
その他	50
エンジン	80,287
アルミニウム鑄造(メートルトン)	2,436

インド**チェンナイ(日産グループの工場)**

ダスター	8,965
クウィッド	64,891
キャブチャー	707
トライバー	25,983

モロッコ**カサブランカ(SOMACA)**

ロガン	27,923
サンデロ	63,331

タンジェ

ロジィ	33,829
サンデロ	156,593
ドッカー	95,556
ロガンMCV	17,581
その他	88

ユーラシア**ルーマニア****ミオヴェニ(ダチア)**

ロガン	34,241
ロガンMCV	17,064
サンデロ	35,188
新型ダスター	263,035
トランスミッション	441,789
エンジン	537,782
フロント・サスペンション	412,585
アルミニウム鑄造(メートルトン)	25,423

ロシア**モスクワ**

キャブチャー	26,700
ダスター	40,582
日産テラノ	13,690
アルカナ	19,168

トリアッチ(アフトワズ)

ロガン	39,179
サンデロ	33,476
ラーダXレイ	31,695
ラーダ・ラルガス	57,612
ラーダ・カリナ	18,739
ラーダ・グランタ	123,884
ラーダ4X4	25,013

ダットサン・ミ・ドー	2,971
ダットサン・オン・ドー	19,565
トランスミッション	73,033
エンジン	66,363
イジェフスク (アフトワズ)	
ラーダ・ベスタ	128,486
トルコ	
ブルサ (オヤック・ルノー)	
クリオIV	152,599
クリオIV・エステート	29,342
クリオV	122,451
フルエンス	37,749
トランスミッション	226,263
エンジン	507,289
リア・サスペンション	337,927
フロント・サスペンション	350,563
工場及び地域別生産台数	2019年
中国	
中国	
武漢-DRAC (パートナーの工場)	
カジャー	4,340
コレオス	7,183
キャプチャー	1,559
その他	24
瀋陽-RBJAC (パートナーの工場)	
Jinbei Haise / Grand Haise / Granse / F50 / Huasong7	37,826
十堰 (eGT-NEV) (パートナーの工場)	
シティK-ゼロ・エミッション	3,169
アメリカ	
アルゼンチン	
コルドバ	
ロガン	7,251
サンデロ	4,316
ドッカー	9,313
日産ナバラ	9,941
アルミニウム鑄造工場 (PFA)	
アルミニウム鑄造 (メートルトン)	2,639
ブラジル	
クリティバ	
マスター	10,326

ダスター	25,126
ダスター・ピックアップ	35,159
ロガン	28,818
サンデロ	52,813
キャブチャー	36,925
クウィッド	122,585
新型ダスター	107
エンジン	314,692
アルミニウム鋳造(メートルトン)	4,228
チリ	
ロスアンデス(コルメカニカ)	
トランスミッション	313,566
コロンビア	
エンピガド(ソファサ)	
ロガン	14,170
サンデロ	25,326
ダスター	26,540
新型ダスター	448
メキシコ	
クエルナバカ(日産グループの工場)	
アラスカン	489

(V) ルノー・グループの販売網

販売網の組織構成

ルノー・グループは、ルノー・ブランドのもとで第一及び第二販売網の両方を通じて自動車流通させている。

第一販売網は、利権協定(又は、国によって代理店若しくは認定修理拠点契約)を通じて契約上ルノーと結びついており、以下から構成される。

- ・ ルノー・グループから独立したディーラー
- ・ ルノーの子会社であるルノー・リテール・グループ(Renault Retail Group(RRG))又は支店を通じてルノーに所属する下記「(VI)ルノー・リテール・グループ(RENAULT RETAIL GROUP)(RRG)」に記載の施設

第二販売網は、主にルノー・グループから独立した小規模の拠点を含み、ほとんどの場合、代理店契約又は認定販売店若しくは修理拠点契約を通じて、第一販売網と契約上のつながりがある。これらの拠点はルノーの第一販売網の対象地域の範囲を補完する役目を持つ。

当社のネットワークは、主に顧客満足度の向上、ブランドの差別化及び新たな自動車の販売への適応に重点を置いて展開されている。これは特に、当社の「E-TECH」自動車のラインナップ - EV、PH-EV、HEV - について言えることであり、エキスパート・サイトを展開し、これら新エネルギー自動車に関連したあらゆるサービスを提供している。同時に、顧客のニーズの変化やサービスのデジタル化によって必要となったネットワークの変革が殆どの国々で進行中であり、その配置は以下の通りである。

- ・ バックオフィス業務(予備部品の配布)の共有、差別化されたフォーマットの実施(ストックホルムのルノーEVショップとヴァル・デュロップのルノー・シティ)及びオンライン取引のための事業グループリング(ハブ)

- ・ 新しい組織的な方法（リーン・ディーラーシップ）の展開と、ディーラー内の当社の基準の強化（カイゼン）によって、商業的基盤（固定費及びフロー）を最適化し、特に新しいデジタルツールの導入によって、再度プロセスを顧客中心にする

	2019年		2018年	
	世界	内ヨーロッパ	世界	内ヨーロッパ
ルノー販売拠点数*				
第一販売網	4,871	2,468	4,938	2,528
内、RRGディーラー及び支店	205	190	205	190
内、ルノー・プロ+ 専門販売特約店	626	485	661	511
第二販売網	6,026	5,706	6,158	5,848
販売拠点数合計（イランを除く*）	10,898	8,174	11,096	8,358

	2019年		2018年	
	世界	内ヨーロッパ	世界	内ヨーロッパ
ダチア販売拠点数				
第一販売網	2,838	2,456	2,878	2,485

	2019年		2018年	
	世界	ヨーロッパ	世界	ヨーロッパ
アルピーヌ販売拠点数				
第一販売網	81	59	75	59

	2019年		2018年	
		韓国		韓国
ルノー・サムスン・モーターズ販売拠点数				
第一販売網		665		664

	2019年		2018年	
	世界	内ロシア	世界	内ロシア
ラーダ販売拠点数				
第一販売網	594	288	606	299

	2019年		2018年	
		中国		中国
Jinbei販売拠点数				
第一販売網		154		160

(VI) ルノー・リテール・グループ (RENAULT RETAIL GROUP) (RRG)

メーカーの完全子会社であるRRGは、ヨーロッパにおけるルノー・グループの自動車販売並びに関連業務及びアフターサービスのリーダーである。

RRGの使命は、アライアンスのすべての製品とサービス（一部の国々においては、ルノー、ダチア、アルピーヌ及び日産）を、専門家及び個人顧客に販売することである。

その活動は、新車、中古車及び予備部品を対象とし、メンテナンス、機械修理、車体修理、高速修理（ルノー・ミニッツ）、短期レンタル（ルノー・レンタル）、モビリティサービス（ルノー・モビリティ）、融資及び仲介も含まれている。

RRGは、ヨーロッパの14ヶ国（英国、オーストリア、ベルギー、チェコ共和国、フランス、ドイツ、アイルランド、イタリア、ルクセンブルク、ポーランド、ポルトガル、スペイン、スロバキア及びスイス）に、販売及びサービスの200を超える拠点を有している。

2019年度	売上高(十億ユーロ)	新車販売台数	中古車販売台数
合計	10.0	340,256	208,069
フランス	6.1	189,911	143,847
ヨーロッパ	3.9	150,345	64,222

ルノー・リテール・グループ拠点数 内、RRGのディーラー及び支店	2019年		2018年
	世界	内、ヨーロッパ	世界 内、ヨーロッパ
		190	190

ルノー・プロ+ : 企業顧客向け専門ネットワーク

2009年以降、ルノー・プロ+ 専門ネットワークは世界中の企業顧客のサポートに取り組んでいる。

ルノー・プロ+ 専門ネットワークは現在、648の販売拠点を有しており、そのすべてにおいて、企業顧客の期待に応えるべく、販売及び販売後について高い水準の規準が採用されている。これらルノー・プロ+ 専門販売特約店は、以下に基づく3つの顧客向け約束により制約されている。

- ・ 企業顧客について専門分野を備えた販売チーム及びアフターサービススタッフの専門化
- ・ 展示されテスト走行が可能な自動車の幅広いラインナップにより促進される、キャブシャーシを含む広範囲のオプション
- ・ アフターサービスの専門チームを有する企業顧客向けに保証されたモビリティ

(VII) 自動車部門のキャッシュ・フロー管理

ルノー・グループは、自動車部門につき、以下を目的とする財務関連組織を設置した。

- ・ 日々のキャッシュ・インフロー及びアウトフローの処理手を自動化すること。
- ・ 子会社のリファイナンスのニーズに応じ、余剰資金をプールすること。
- ・ 財務及び管理費用を低減しながら、通貨、流動性、金利、カウンターパーティ及びカントリーリスクの管理を改善するために、ユーロ建取引及び外国為替取引の取扱いを集中化すること。
- ・ 有価証券の発行、銀行ローン及び与信契約等を含む実質的にすべての資金調達活動を親会社レベルに集中化すること。

この枠組みの中で、ヨーロッパにおいてルノー・グループの産業及び商業活動のための資金管理及び資金調達を担当するルノーの資金調達及びトレジャリー部 (Financing and Treasury department) は、専門の事業体であるルノー・ファイナンス (Renault Finance) を所有し、以下のために用いている。

- ・ 外国為替、レート、商品及び短期投資をルノー・グループ内でネットティングした後、資本市場で取引を行う。
- ・ フランス及びヨーロッパの子会社のために外貨での支払いを行う。
- ・ 特定の子会社 (英国、ハンガリー、ポーランド、スウェーデン、スイス、オーストラリア及びチェコ共和国) の通貨で現金をプールする。

ユーロ圏については、子会社のすべてのユーロ建取引を管理し、自動車部門の決済を扱う銀行と連結させるルノーSAのITプラットフォームを通じて、現金が集中化されている。

ユーロ圏外については、ルノー・ファイナンスは、特定の子会社に対して集中的現金管理手段へのアクセスを提供している。

ルノー・ファイナンス

ローザンヌを拠点とするスイス法人のルノー・ファイナンスは、一連の厳密なリスク管理規則に従い、国際金融市場において活発に取引を行っている。同社は、裁定取引により、外国為替市場の金融商品、金利又は原材料について、非常に競争力のある価格を実現することができる。このことによって同社は、ほとんどの自動車市場の取引において、必然的にルノーのカウンターパーティとなっている。かかるサービスを日産グループに対して拡大することにより、ルノー・ファイナンスは、アライアンスのトレーディンググループとなっている。

アライアンスに提供するサービスの品質を最適化するため、ルノー・ファイナンスは、銀行間取引市場におけるいくつかの最も先進的なツールを装備しており、またシンガポールに完全子会社、ルノー・トレジャー・サービスを有している。

B. 日産、アフトワズ、パートナーシップ及び提携

日産

ルノーの日産に対する持分についての詳細は、下記(2)「アライアンス」に記載される。

日産の株式時価総額は、2019年12月31日時点で、1株の終値636円で計算して、2兆6,840億円(22,014百万ユーロ)であった。

日産に対するルノーの持分は43.4%である。2019年12月31日時点で、ルノーが所有する株式の市場価格は、為替レートを1ユーロ121.94円として計算して9,554百万ユーロであった。

ルノーは、連結財務諸表の注記12に記載するとおり、日産に対する持分を持分法により計上している。

アフトワズ(AVTOVAZ)

ロシアでは、アフトワズが2019年度も回復を続け、以下の通り、3年連続でルノー・グループの成績にプラスの貢献をした。

- ・ アフトワズの売上高は31億ユーロ(+3%)に達した。
- ・ 営業利益は155百万ユーロに達し、売上高の5%を占めた。

これらの結果は、2016年度にアフトワズの株主の承認を得た、成長と収益性の回復を目指す中期計画の成果である。この計画の目標には、数年にわたる落ち込みの後、成長が期待されるロシア市場において、最低でも20%の市場シェア(乗用車)を獲得すること、特に現地調達率の引上げによるコスト削減、輸出の回復並びに新たな自動車及びエンジンの開発が含まれていた。

平行して、2019年度初頭にはアフトワズの株式保有状況の再編に関連した業務が完了し、アフトワズは公開会社から非公開の株式会社へ転換され、アフトワズの株式はモスクワ証券取引所からの上場廃止となった。2019年12月末時点で、ルノーによるアライアンス・ロステック・オートb.v.の持分比率は67.61%で、アライアンス・ロステック・オートb.v.はアフトワズの資本の100%を保有している。

2019年12月、アフトワズはGM-アフトワズの合弁事業の持分を100%に増やした。この取引により、既に合弁事業の主要サプライヤーであったアフトワズは、将来ラダのモデルに使用されるニーヴァの商標に関連した使用権を引き継ぐことができた。

ルノー・日産アライアンスとダイムラーAGとの間の戦略的協力

アライアンスは、幅広いパートナーと協力する能力を示してきた。これらの戦略的協力により、規模の経済を拡大し、新たな地域での成長を加速し、新たな技術にアクセスし、次世代の自動車及びエンジンについて費用を分担し、研究及び開発に共同で資金を供給することが可能となった。アライアンスの既存のパートナー及びパートナー候補は、複数の事業サイクルを通じて協力を深める能力を特に評価している。

アライアンスの最も重要な戦略的協力は、圧倒的に、高級自動車メーカーであるダイムラーとの協力である。このパートナーシップは2010年4月に開始した。この戦略的協力は株式持ち合いによって強化されており、ダイムラーがルノー及び日産両社の株式資本の3.1%を保有し、ルノー及び日産のそれぞれがダイムラーの株式資本を1.55%保有している。

この協力は、アライアンス・オペレーティング・ボードの議長であるジャンドミニク・スナール氏及びダイムラーAGの業務執行体会長兼メルセデス・ベンツAGの最高経営責任者であるオラ・ケレニウス氏が共同で議長を務め、ルノー、日産、三菱自動車及びダイムラーのシニア・エグゼクティブで構成される協力委員会により管理されている。ほぼ毎月開催される同委員会は、合意したプロジェクトの実施を確保し、新たなプロジェクトの提案を行う。潜在的協力が除外される特定分野は存在しない。すべてのパートナーの利益となる可能性があるプロジェクトをチームが提案した場合、実現可能性の検討を始める。すべての会社のシニア・エグゼクティブ及び取締役会のメンバーが合意した場合、そのプロジェクトは承認される。

アライアンスとダイムラーの協力は、2010年度以降、深まっている。2018年度、三菱自動車は、ダイムラーとの協力関係に完全に統合された。

現在、アライアンス及びダイムラーは、3大陸で展開されている多くのプロジェクトを有している。ルノーが現在関与している重要なプロジェクトは、以下の通りである。

- ・ サーマル版のトゥインゴ及びスマートに加え、2017年度、2人乗り及び4人乗りスマートの電気自動車版が発売され、トゥインゴの電気自動車版が現在開発中である。電気エンジンは、クレオンにあるルノーの工場で生産されている。電気自動車スマートのバッテリーは、ダイムラーの子会社である「ドイチェACCUモティブ」によりドイツのカーメンツで生産されており、トゥインゴのバッテリーがノヴォ・メスト（スロベニア）で生産される予定である。
- ・ ルノーは、ダイムラー向けに、カンゲーをベースとする軽量小型商用車を開発した。この自動車は、2012年度以降、モーブージュにあるルノーの工場生産されている。カンゲー及びシタンの後継車が現在開発中である。
- ・ アライアンス及びダイムラーAGは、新たな直接噴射型ターボチャージ付小型ガソリン・エンジンのシリーズ（1L及び1.3L）を共同で開発している。これらの新しく、よりコンパクトなエンジンは、最先端技術の特徴とし、燃費の改善及び排出量の大幅な削減をもたらすこととなる。この新型エンジンは、2017年度後半に、ダイムラー、ルノー及び日産の自動車においてデビューした。
- ・ メルセデス・ベンツの1トンピックアップは、日産のNP300ナバラ及びルノーのアラスカンと同じアーキテクチャーを使用しており、日産によりバルセロナ工場において生産される。
- ・ インフィニティ・ブランドで販売され、ダイムラーのアーキテクチャーをベースとする高級コンパクトカー「Q30」及び「QX30」は、英国サンダーランドにある日産の工場生産されている。Q30の生産は2015年11月に、QX30の生産は2016年度初頭に開始された。日産は2019年6月にこの生産を停止することを決定した。
- ・ 2018年度初頭、高級コンパクト車セグメントのインフィニティQX50及びメルセデス・ベンツのAクラス車の生産が、ダイムラーと日産のジョイントベンチャーとして、アグアスカリエンテス（COMPAS）の共有工場において始まった。
- ・ 2019年度、ルノー・グループと日産は、フランス及び日本における人と物の自動運転モビリティサービスについて、ウェイモと独占契約を締結した。

サプライヤーとの関係及びサポート

自動運転車

2019年6月、ルノー・グループと日産は、フランス及び日本における人と物の自動運転モビリティサービスの研究について、ウェイモと独占アライアンス契約を締結した。

この契約は、パートナー3社の強みを結集し、市場機会の評価、並びにフランス及び日本におけるモビリティサービスの提供に関連する商業的、法的及び規制上の問題に関する共同研究を通じて、それぞれの専門知識を拡充することが企図されている。ルノー・日産・三菱アライアンスは、国際的な規模を有し、あらゆるセグメントに小型商用車及び乗用車を提供していることから、16百万kmを超える走行実績を持つドライバレス・テクノロジーに特化した会社であるウェイモと共に、これら実地調査に取り組むのに完璧な立場を有している。

新たなモビリティ及びサービス

4年間、ルノー・グループは新しいカーシェアリングのサービス（ルノー・モビリティ、マドリッドで展開されたZity、そしてMoov'in Paris）の開発にコミットし、その分野の様々なスタートアップ（Karhoo、Yuso、iCabbi、Glide）を対象とした買収と持分投資を行ってきた。ルノー・グループは、2019年1月に新しいモビリティに特化した企業、ワールド・モビリティサービスを設立し、2019年10月に子会社であるルノー M.A.I.（Mobility as an Industry）の設立によってこれを補完した。この子会社は、シナジーを創出し、意思決定の連鎖を単純化し、既存のサービスを明確にして新しいサービスを生み出すべく、そのモビリティ活動のすべてを一つの屋根の下に結集する。

アライアンス・ベンチャーズ

2018年1月に設立されたアライアンス・ベンチャーズは、ルノー、日産及び三菱による世界の主導的な自動車アライアンスが運用する戦略的ベンチャーキャピタルファンドである。

2018年に当初出資200百万ドルで開始されたこの基金は、アムステルダム、パリ、横浜、北京、テルアビブ及びシリコンバレーを拠点とし、新しいモビリティ、自動運転、コネクティッド・サービス、電気自動車及び「エンタープライズ2.0」の分野における革新的テクノロジーと経済モデルを対象としている。

世界最大の自動車アライアンスとしての事業に関する専門知識と機会を活用することで、アライアンス・ベンチャーズは破壊的技術又はビジネスを開発するスタートアップを対象とした戦略的投資を行っている。

アライアンス・ベンチャーズは、以下を含む複数のスタートアップへの投資を発表した。

- ・ Kalray (フランス) : クリティカル・システム用の超高性能プロセッサ
- ・ PowerShare (中国) : 中国の電気自動車市場向けインテリジェント充電プラットフォーム
- ・ Shift (米国) : 中古車をオンラインで売買、融資する統合プラットフォーム
- ・ Tekion (米国) : 販売店ネットワークにおける顧客体験をデジタル化するクラウド・アプリケーション
- ・ The Mobility House (ドイツ) : 車体充電マネジメント及びバッテリー蓄電ソリューション

2017年12月、ルノー・グループとシャランジュ (Challenges) グループは、コネクティッド・カー、自動運転車に関する出版サービスの課題に向けて協力することを決定した。2019年度、ルノー・グループはこの事業を継続しないことを決定し、2020年初頭にシャランジュ・グループの創業者に35%の持分を売却し、持分投資から撤退した。

ルノー・ベンチャー・キャピタル

2017年7月、20百万ユーロの当初資本配分で、ルノーの完全子会社が設立された。かかる企業の事業目的は、スタートアップの少数持分の獲得である。RVCは、ルノーのオープン・イノベーションの受け入れの促進並びに自動車製品及びサービスの将来性のある分野における新興企業とのつながりを作ることを目指している。この活動は、内部の研究開発の補完に理想的であり、オープン・イノベーション及び共同開発に重点を置く積極性のイメージを作り出し、より迅速な意思決定が可能となる。

その結果、2019年度には、RVCはルノーの「GeoTwin」のスピノフの立ち上げに融資した。このスピノフは、都市コミュニティとモビリティの関係者を支援し、利用者にとって都市内の移動をより円滑にするため、モビリティの提供を計画しその規模を定めるべく設計された、マルチ・エージェント型の都市モビリティ・プラットフォームの開発を目指している。

2019年度にはさらに3社がRVCのポートフォリオに加わった。Devialet (フランス:ハイエンド音響技術)、AVSimulation (フランス:仮想運転シミュレーション)そしてPropheese (フランス:ニューロビジョン映像技術)である。

RVCは、電気充電ステーションを使用せずに車両の充電を直接的に制御する、ヨーロッパ独自のソリューションを提供するスタートアップ、Jedlix (オランダ)への投資を強化した。

小型商用車

ルノーは、オペル、日産、ルノー・トラック、ダイムラー及びフィアットとの間で数本の契約を管理している。

小型バン・セグメントでは、1996年に締結されたGMヨーロッパとのパートナーシップのもとに、2014年度に、サンドゥヴィル工場トラフィックの生産が、またルートン(英国)にあるGMヨーロッパの工場オペル/ボクソール・ピバロの生産が始まった。

2017年度、プジョーSAは、GMのヨーロッパ事業(オペル/ボクソール)(ルノーとの契約を含む。)を買収し、2018年にはオペル/ボクソール・ピバロのルートンでの生産を停止することを決定した。協力の解消に関する合意がかかる趣旨で締結され、最後の車両が2019年3月に生産された。

2014年、ルノーは、フィアットとの間で、ルノーがトラフィックをベースに開発したコンパクト・バン「タレント」を、サンドゥヴィル工場において製造する協力協定を締結した。この自動車の生産と販売は2016年度に開始された。

最後に、ルノー・日産アライアンスに基づき、日産との間で、ルノーがトラフィックをベースに開発したコンパクト・バン「NV300」を、サンドゥヴィル工場において製造する契約が締結された。この自動車の生産と販売は2016年度に開始された。

大型バン・セグメントでは、マスター及びオペル/ボクソール・モバノの生産が2010年度にバティイー工場で開催された。モバノは、2007年度末に署名された商務契約の一環として、オペル/ボクソールに対して販売された。

マスターも、2009年度に締結された販売協定の条件に基づき、ルノー・トラックの販売網を通して販売されている。

最後に、ルノー・日産アライアンスに基づいて、マスター、NV400をベースとしてルノーにより開発されたバンをバティイー工場で製造する契約が日産との間で締結された。この自動車の生産と販売は2011年度に開始された。

バン・セグメントでは、2010年に発表したルノー・日産アライアンスとダイムラーとの戦略的協力関係の一環として、ルノーは、カンゲーをベースとした、メルセデス・ベンツの新しい都市型小型商用車シタンの開発を行った。この自動車は、モーブージュ工場で製造され、2012年からメルセデスが販売している。

以上に加えて、ルノー・日産アライアンスに基づき、カンゲーをベースとしてルノーが開発した小型バンのNV250をモーブージュの工場で製造する契約が日産と締結された。この自動車の生産と販売はNV200に代わって2019年度後半に開始された。

ルノー・日産アライアンスの関係から、ピックアップセグメントでは、ルノーは2015年度に日産と、日産NP300をベースとするルノー・ピックアップ「アラスカン」の開発及び生産のための契約を締結した。この自動車は、メキシコのクエルナバカにある日産の工場生産されており、2016年度にコロンビアで発売された。2017年より、この自動車は日産のバルセロナ（スペイン）工場でも生産され、ヨーロッパで「アラスカン」の名前で販売されている。

国際的拡大の加速

現地パートナー（メーカー及び地方自治体）とは様々な協定関係が締結されている。

トルコ

ルノー・グループ及びオヤック（トルコ最大の専門的年金基金）はパートナーシップを更新した。MAISとオヤック・ルノー双方の株主は、今後さらに27年間の協力継続を宣言し、2018年6月26日に新たな株主契約及び新たな付帯合意を締結した。

この契約はトルコ自動車業界における過去最大の協力について規定し、トルコにおけるルノー・グループの工業・商業活動を対象とするものである。オヤック・ルノーは引き続き、ルノー・グループの自動車、エンジン及びトランスミッションの生産及び輸出に関する産業事業において、重要な役割を果たすこととなる。2019年度は新型クリオVの発売が成功を収めた。MAISは引き続き、ルノー及びダチア・ブランド向けの自動車、予備部品及びサービスの販売及びアフターサービス事業を運営する。

これらの新たな契約により、各社の株式保有比率は変化しない（MAISについてはオヤック・グループが51%、ルノー・グループが49%保有。オヤック・ルノーについてはルノー・グループが51%、オヤック・グループが49%保有）。これらの新たな契約は、トルコにおける工業・販売上のリーダーシップの維持を共通の目標とする両パートナー間の関係の強さを示すものである。

中国

東風とルノーが対等で所有（折半出資）している東風ルノー汽車（DRAC）は、2016年に発売したカジヤールとコレオス、2019年10月に発売した新車キャブチャーの現地生産で、引き続きSUV市場でその存在感を有している。DRACは湖北省の省都である武漢にある。

ルノー・ブリリアンス・ジンベイ・オートモーティブ・カンパニー（華晨雷諾金杯汽車有限公司）（RBJAC）は、2017年12月からのチャイナ・オートモーティブ・ホールディング・リミテッド（華晨中国汽車控股有限公司）（CBA）との合弁会社であり、ルノーが49%を所有し、Jinbeiブランドで小型商用車を販売している。マスターの新たな工業化プロジェクトは現在進行中であり、2020年度の本格展開が予定されている。RBJACは遼寧省の省都である瀋陽にある。

eGTは、2017年9月、ルノー（25%）、日産（25%）及び東風（50%）により設立された。この会社は十堰（湖北省）を拠点とし、中国向けに設計された電気自動車K-ゼロ・エミッションの開発を行っている。K-ゼロ・エミッションは2019年9月に発売され、最初の車両はDRACにより販売されている。

また、2019年4月に、ルノーと日産は、上海に、アライアンス・イノベーション・ラボ・シャンハイ（AIL-SH）と呼ばれる新しい共同所有（折半出資）のイノベーション・プラットフォームを創設した。同社

はコネクティッド・カーや自動運転車の研究開発を担当している。最後に、ルノーは上海にデザイン・センターを開設した。

2019年7月、ルノーとジャンリン・モーターズ・コーポレーション・グループ（江鈴汽車股份有限公司）（JMCG）は、2018年12月20日に締結された当初の合意に続き、中国における電気自動車産業の育成を促進するため、ルノーが管理する合弁会社の創設を発表した。JMEVは江西省の省都である南昌に位置する。

インド

チェンナイでは、アライアンスが、日産との共同生産工場の建設を続けている（RNAIPL）。生産は2010年度に開始された。現在は、ルノー向けにダスター、クウィッド、そして2019年8月からは新型ドライバーが生産されている。2019年度、ルノーは89,000台近い自動車を販売した。また、インドで生産したモデルを、スリランカ、ネパール、ブータン及びバングラデシュに向けて、現地輸入業者の支援を受けて輸出している。

同地域では、ルノー及び日産の合弁会社であるRNTBCIが、2008年度より、世界中のアライアンスの全事業体に対して、エンジニアリング、コンピューター、購買及び会計のサービスを提供している。同社のサービスの大部分は、インド所在のアライアンスの事業体のために行われており、したがって同国におけるアライアンスの業績の発展に貢献している。

イラン

ルノーは、同国に関する国際規制により科される法的制約を完全に遵守しながら、そのプレゼンスを維持している。その結果、ルノーはイランにおける活動を大幅に制限することを決定した。このため、イランへのKD部品の納入は2018年8月6日に停止され、ルノー・パルスはその活動をアフターサービスに限定した。

イランにおける事業は、2013年度に、ルノー・グループの連結範囲から外された。

南アフリカ

日産との間で協力協定が締結された後、ロガン、ピックアップ及びサンデロは、2009年度以降、日産のロズリン工場で現地組立されている。NP200ロガン・ピックアップは、日産のブランド名で販売されている。

2013年12月以後、ルノー・南アフリカ（RSA）はルノー・s.a.s.が40%、モータスが60%所有している。モータスは、同国におけるルノーの長年の商業パートナーであるインペリアル・グループのすべての自動車関連活動の一つの屋根の下に集めるべく、2017年末に設立された新会社である。このパートナーシップにより、南アフリカでルノー・グループの拡大が加速し、市場シェアは、2014年度の3.0%から、2019年度には4.8%になった。

2019年度には、コレオスが市場に参入した。南アフリカにおけるルノーの販売台数は27,300台となった。

モロッコ

2019年度、ルノー・グループは、モロッコにおけるリーダーの地位をより強固なものとした。2019年3月にルノーはソマカ資本に対する持分をプジョーから購入し、現在はソマカ資本の97%を保有している。タンジェ及びソマカ工場では、2019年度、400,000台を超える自動車が生産された。輸出は310,000台に達した。ダチア及びルノーのブランドの成功により、ルノー・グループは、2019年12月31日現在、42%という市場シェアを達成した。

アルジェリア

オラン工場は、ルノー（49%）、SNVI（ソシエテ・ナショナル・デ・ヴェイキュール・アンドゥストリエル、34%）及びFNI（国家投資基金、17%）のパートナーシップであるルノー・アルジェリ・プロデュークシオンにより管理されている。

当初は年間25,000台の生産を計画していたが、その生産能力は、2018年4月から販売されている第3世代クリオIVの工業化により拡大している。2019年度、同工場は60,000台の自動車を生産した。これはアルジェリア政府に認められた割当量のすべてにあたる。

環境部門

ルノー・エンバイロメントは、ルノーs.a.s.の100%子会社であり、2008年度中旬に設立された。この会社の役割は、ルノー・グループの環境政策に沿って、持続可能な開発及び環境をテーマとして新事業を開拓することである。

ルノー・エンバイロメントは、ELV（廃車）のリサイクルとリサイクル原料及びリユース部品を市場に戻すことを推進するために、スエズの子会社であるSITALシクラージュとの間に合併会社を有している。

ルノー・エンバイロメントは、子会社であるガイア及びブヌ・コムヌール・メタリンペクスへの株式投資を通じて、自動車部品（生産時に発生するスクラップ及び使用済み部品）及びルノー・グループの工場から発生する金属廃棄物の回収も行っている。

C. 販売金融

RCIバンク・アンド・サービシーズは、自動車モビリティへのアクセスを容易にするために、アライアンスの顧客に金融ソリューションを提供している。

各ブランド固有の特徴を考慮に入れ、また顧客の新たなニーズや用途を予測して、RCIバンク・アンド・サービシーズはマーケティング方針を支援し、新たな顧客の獲得とロイヤリティの構築に共同で取り組んでいる。

RCIバンク・アンド・サービシーズは3つの世界、すなわち歴史ある活動を通じた自動車、事業分野を通じた金融及び提供を通じたサービスを統合している。RCIバンク・アンド・サービシーズは、顧客への幅広い金融商品、保険及びサービスの提供によって、毎日、世界36ヶ国で、アライアンス・ブランドの開発並びにそれらの販売ネットワークの成長を支援している。

顧客の種別に応じてカスタマイズされたサービスの提供

個人顧客に対しては、自動車のモビリティ体験全体を通して、顧客の運転経験を促進、強化するために、顧客の計画と使用形態に合致する融資及びサービスを提案している。当社のソリューション及びサービスは、新車と中古車の両方に対するものである。

企業顧客に対しては、多様なモビリティ・ソリューションを提供することにより、企業顧客を保有車両の管理に関する制約から解放し、中核事業に集中することを可能にしている。

アライアンス・ブランドのネットワークについては、在庫（新車、中古車及び予備部品）及び短期の現金需要に対して融資することにより、積極的に支援している。

預金事業：コーポレート・リファイナンスの柱

預金事業は2012年度に開始され、現在では5つの市場、すなわちフランス、ドイツ、オーストリア、英国及びブラジルで実施されている。貯蓄預金は、グループがその業務のためのリファイナンスの源泉を多様化する際の主要な手段である。集められた預金は、2019年12月末現在で純資産の約35%に当たる177億ユーロとなった⁽⁴⁾。

(4) 年度末純資産 = 年度末残高純額合計 + 減価償却費、償却費及び引当金を除くオペレーショナル・リース業務

36ヶ国で活動する3,700名の従業員

当社の従業員は、世界の5大地域、すなわちヨーロッパ、アメリカ、AMIP地域（アフリカ、中東、インド及び太平洋）、ユーラシア並びに中国の36ヶ国で業務を行っている。

事業活動

RCIバンク・アンド・サービシーズは、2019年度に販売実績がさらに上がり、その目標の実施を継続している。これにより、RCIバンク・アンド・サービシーズは、アライアンス・ブランドの信頼できる戦略的パートナーとなった。

世界的な自動車マーケットの縮小にもかかわらず、2019年度、RCIバンク・アンド・サービシーズは新規融資において前年比2.3%増である214億ユーロを生み出し、1,798,432件の融資契約が行われて良好な業績を達成した。

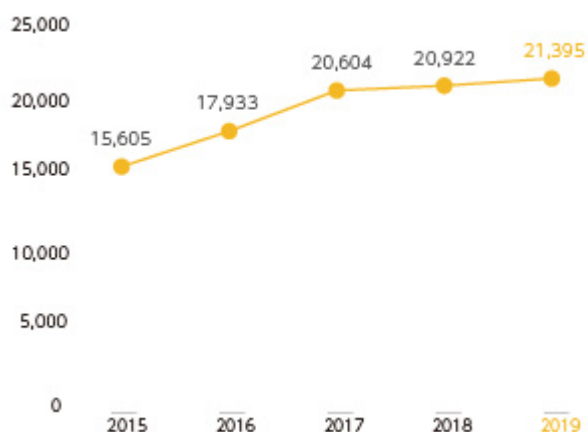
ルノー・グループの自動車融資普及率は、前年同期比1.5ポイント増の42.2%となった。トルコ、ロシア及びインド（持分法で連結されている会社）を除いた当該融資普及率は、2018年度の42.9%に対し、44.2%であった。

中古車融資活動は、368,409件の融資で2018年度より3.7%の増加となり、成長を続けた。

平均稼働資産（APA）は474億ユーロであり、2018年度から6.3%増加した。この金額のうち372億ユーロは個人顧客向け事業に直接関係するものであり、9.4%増加した。

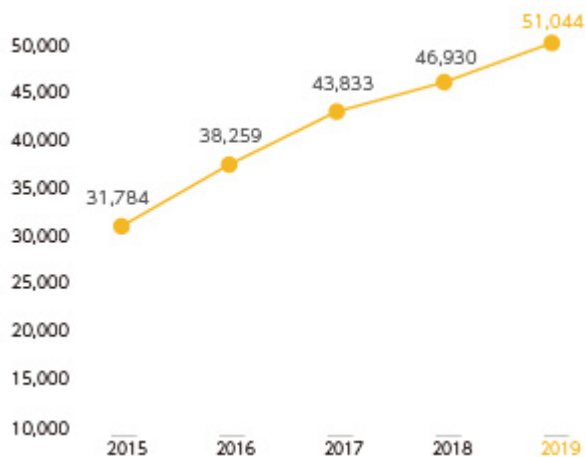
新規融資契約（個人融資及びクレジットカードを除く）

（単位：百万ユーロ）



年度末純資産

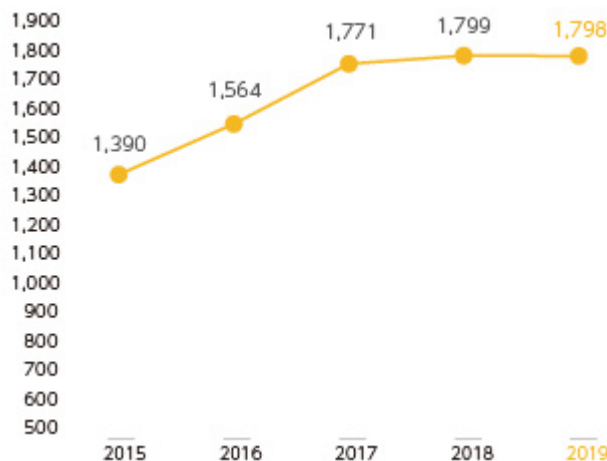
（単位：百万ユーロ）



(1) 年度末純資産 = 年度末残高純額合計 + 減価償却費、償却費及び引当金を除くオペレーショナル・リース業務

自動車融資契約総件数

（単位：1,000）



ここ12ヶ月間で台数が5.2%増加し、ルノー・グループの戦略の柱であるサービス事業は拡大している。2019年に販売されたサービス数は5.1百万件の保険及びサービス契約に相当し、そのうち68%は顧客及び自動車利用関連サービスであった。

ヨーロッパ地域では、自動車融資普及率が前年度の44.9%から45.4%に増加し、堅調な販売成績を記録した。

不確かな経済状況（主にアルゼンチン）において、アメリカ地域の自動車融資普及率は、ブラジル及びコロンビアの普及率がそれぞれ39.4%及び53.8%と堅調な実績で牽引したことにより、2018年度より3.0ポイント上がって38.0%となった。

アフリカ-中東-インド-太平洋地域における自動車融資普及率は上昇傾向が続き、2018年度から3.6パーセント・ポイント増の40.9%となった。韓国では、ルノー・サムスン・モーターズが販売した新車の半数以上がRCIバンク・アンド・サービスズの融資を受けたことにより、2.7ポイント上がって59.5%の自動車融資普及率という素晴らしい業績を達成した。モロッコでも、同子会社の自動車融資普及率が前年比3.5ポイント増の36.8%を呈した。

ユーラシア地域の自動車融資普及率は、特に、自動車融資普及率が7.5ポイント跳ね上がって33.2%となったルーマニアの堅調な実績の恩恵を受け、計29.7%となった。これは、自動車融資普及率が2018年度から5.5ポイント急増の32.2%に達したロシアと同様である。

業績

銀行業務純利益（NBI）は、2018年度から8.6%増の2,096百万ユーロに達した。この成長は、融資活動の増加（平均稼働資産（APA）の6.8%の増加）及びサービス活動の（前年比11.2%の）増加の両方によって説明される。

営業費用は597百万ユーロ（APAの1.26%）で、前年度と比べて1ベースポイント改善した。営業係数は28.5%で、RCIバンクが、戦略計画及び事業活動の成長を支援する一方で営業コストを管理する能力を有していることを示している。

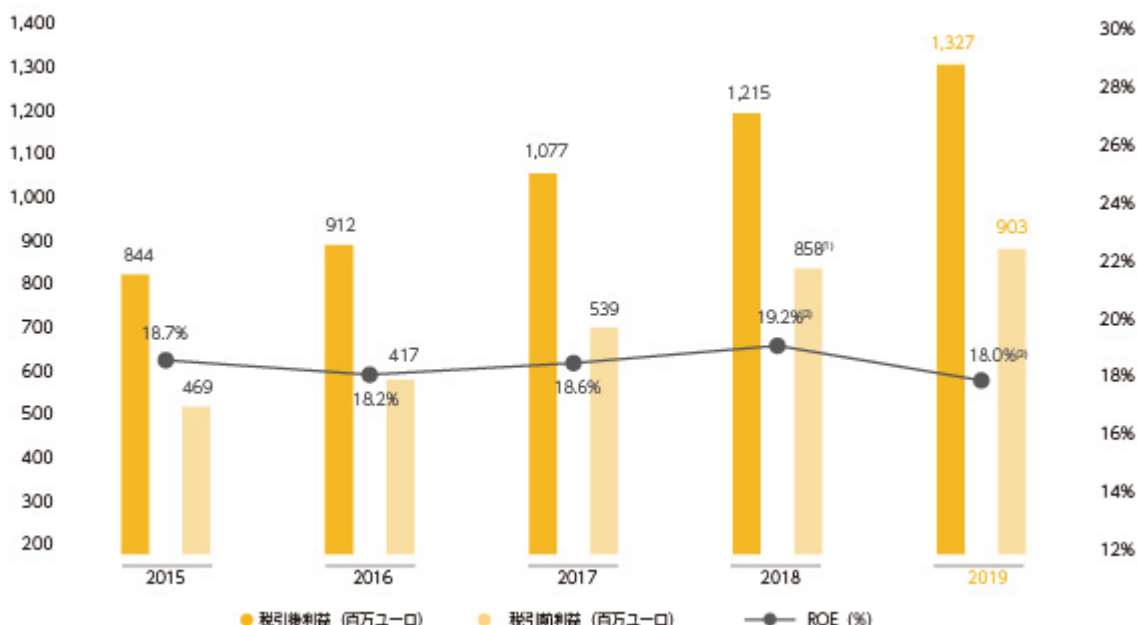
顧客事業（個人及び企業の融資）に関するリスク費用は管理された状態を保ち、APAの0.47%（2018年度は0.51%）であった。ネットワーク業務（ディーラー融資）において、リスク費用は2018年度と同様にマイナスであり、2019年度はAPAの-0.09%（前年度は-0.33%）であった。総リスク費用は良く管理されてAPAの0.37%（2018年度は0.33%）であり、受容及び回復の過程が堅固であることが確認された。

税引前利益は、前年度の1,215百万ユーロに対し、1,327百万ユーロとなった。

連結当期純利益（親会社株主持分）は、2018年度の858百万ユーロに対し、2019年12月末時点で903百万ユーロに達した。

業績

（単位：百万ユーロ）



- (1) 2018年度末の税引後純利益は47百万ユーロの繰延税金の影響を受けた。
- (2) 繰延税金の影響を除くと、2018年度のROEは18.1%に達した。
- (3) スタートアップの影響を除くと、ROEは、2018年度の19.8%に対し、2019年度は17.6%に達した。

貸借対照表

特にヨーロッパにおいて好調な業績は、2019年12月末現在の純資産を、2018年12月末現在の469億ユーロに対し、510億ユーロまで記録的に成長させた（8.8%増）。

連結株主持分は、2018年12月31日現在の5,307百万ユーロに対し、5,702百万ユーロであった（7.4%増）。

フランス、ドイツ、オーストリア、英国及びブラジルにおける個人顧客預金（普通預金及び定期預金）は、2018年12月末現在の159億ユーロに対し、2019年12月末現在で177億ユーロに達し、2019年12月末現在の純資産の約35%に相当した。

支払能力

2019年12月31日現在の総自己資本比率⁽⁵⁾は、2018年12月31日現在の15.48%（コア資本Tier 1比率の15.46%を含む。）に対し、16.87%（コア資本Tier 1の14.41%を含む。）となった。2019年度末には、計850百万ユーロのTier 2劣後特約付銀行借入の発行に伴い、総自己資本比率が増加した。当該発行により、欧州中央銀行による見直しと、貸倒債権の定義に関する欧州銀行監督機構ガイドラインの適用とに伴う当社内部モデルのパラメータの再調整に備えて、RCIバンクの規制資本が強化されている。

(5) 規則（EU）第575/2013号第26（2）条に従った規制当局の認可を条件として、配当予想控除後の中間利益を含む割合。

財務方針

2019年度、主要国の中央銀行は、送金に都合の良い柔軟な金融措置として年初に市場が予想していたよりもさらに柔軟な金融政策措置を発表した。

米国では、連邦準備制度理事会が三度にわたり政策金利を下げたことで、フェデラルファンドの目標範囲は1.50%～1.75%となった。

2018年度に資産買収制度を終了した欧州中央銀行は、月単位200億ユーロのペースでの資産買収制度を再開し、新たな長期リファイナンス手法（TLTRO）を発表した。また、預金ファシリティの金利を0.10%引き下げてマイナス0.50%とした一方で、過剰流動性保有を補填するための二層システムを導入し、銀行システムにおけるマイナス金利預金の削減を目指した。

イングランド銀行は、当該期間にわたって基準金利を0.75%に据え置いた。

金融政策についての中央銀行の風潮の変化は、投資家のリスクに対する見方を変え、株式市場の上昇⁽⁶⁾及び債権スプレッドの縮小⁽⁷⁾の土台となった。

(6) ユーロストック50は24%増。

(7) Iboxxユーロ建てNon FIsは39ベースポイント減。

ユーロ金利は、9月頭まで一貫して低下し、年末にかけて一部持ち直した。9月にマイナス0.54%で記録の低下後、5年物スワップレートは2018年12月から30ベースポイント減のマイナス0.10%で年度を終了した。

RCIバンクは、29億ユーロに相当する公募債を発行し、数多くの発行を成功させた。1つめは750百万ユーロの5年半固定金利付社債、2つめは14億ユーロのデュアル・トランシェ形式での発行（750百万ユーロの4年固定金利付社債、650百万ユーロの7年固定金利付社債）、また3つめは600百万ユーロの3年半固定金利付社債であった。同時に、RCIバンクは200百万スイス・フランの5年固定金利付社債を発行した。この取引により、同社は同通貨において投資家層と基金資産を双方ともに多様化することが可能となった。

また、RCIバンクは、Tier 2 劣後特約付債券を850百万ユーロで発行した。この10年契約満期債券は、5年後に償還することができ、自己資本比率を強化する。

担保付資金調達部門では、RCIバンクは、ドイツにおける自動車ローンを裏付け資産とする公募の証券化を行い、975.7百万ユーロ（950百万ユーロのシニア債と25.7百万ユーロの劣後債とに分けられる）を調達した。

満期及び発行形式のこの組み合わせは、当グループが長年にわたって実施してきた、資金調達の多角化及び可能な限り多くの投資家獲得のための戦略の一環である。

小売客からの預金は、2018年12月から18億ユーロ増加し、2019年12月31日現在、総額177億ユーロに達した。これは12月末現在の純資産の35%に相当する。

これらの資金に加え、ヨーロッパの範囲に基づいて、未使用確定与信枠45億ユーロ、欧州中央銀行の金融政策オペレーションの担保の適格性を有する資産24億ユーロ、高品質流動資産（HQLA）22億ユーロ及び金融資産5億ユーロにより、RCIバンクは、外部流動性を利用することなしに、12ヶ月近くの間、顧客への融資を維持することができる。

複雑かつ不安定な環境において、長年にわたり当グループが実施してきた保守的な金融政策は特に妥当であると判明している。この政策は、各事業体の事業活動に要する資金再調達を確保しつつ、各事業体の商業利益を保護している。RCIバンクにより連結レベルで規定及び実行されており、当グループ内のすべての販売金融事業体に適用されている。

グループの貸借対照表の健全性は、市場リスク（金利、為替及びカウンターパーティーリスク）が非常に低いことによっても証明されるが、当該リスクは毎日連結ベースで監視されている。

RCIバンクの全体的な利息感応度は、グループが定める50百万ユーロの上限を継続して下回っている。

2019年12月31日現在、利率が100ベースポイント上昇した場合、グループの受取利息（純額）に、下記の影響を及ぼす。

- ・ユーロ建ての項目に対するマイナス1.0百万ユーロ
 - ・ブラジル・レアル建ての項目に対するマイナス0.5百万ユーロ
 - ・韓国ウォン建ての項目に対するプラス0.5百万ユーロ
 - ・英国ポンド建ての項目に対するプラス0.9百万ユーロ
 - ・ポーランド・ズロチ建ての項目に対するプラス0.2百万ユーロ
 - ・チェコ・コルナ建ての項目に対するマイナス0.2百万ユーロ
 - ・スイス・フラン建ての項目に対するマイナス0.8百万ユーロ
- 各通貨の感応度の絶対額合計は、4.5百万ユーロであった。

RCIバンク・グループの連結外国為替ポジション⁽⁸⁾は、合計6.3百万ユーロに達した。

(8) 子会社への株式投資を除く外国為替ポジション。

(2) アライアンス

概要

ルノー・グループと日産グループのアライアンスは、自動車業界で最も持続的かつ生産的な多文化間の戦略的提携である。このパートナーシップは、絶え間ない進化と新しいプロジェクトやパートナーの統合を可能とするユニークで実際的かつ機敏なモデルを20年超にわたって提供してきた。三菱グループまで拡大されたアライアンス、世界最大の自動車連合を形成している。

アライアンスはゼロ・エミッション車の生産で業界のリーダーであることを証明しており、また将来の自動運転車、コネクティッド・カー及び手頃な価格の自動車につながる革新的技術を開発している。

アライアンスは、パートナー各社及びすべてのステークホルダー（従業員、顧客、サプライヤー等）のための価値を創出することを目指している。

歴史

1999年3月27日、ルノーと日産自動車株式会社（以下「日産」という。）はアライアンスの設立契約、すなわちアライアンス及び資本参加契約（以下「AEPA」という。）を締結した。

AEPAの規定に基づき、ルノーは日産の資本の36.8%を取得し、さらに日産に対する持分をまず39.9%まで、その後44.4%まで引き上げることと可能とする新株引受権を引き受けた。

一方、日産側には、将来ルノーの持分を取得する機会が付与された。

日産の業績回復とアライアンスの急速な成功は、両社の財務上の合意の実施を加速し、さらに両社の商・工業上の協力を制度化することによって、パートナー両社を新たな前進に導いた。

その結果、2000年12月20日、ルノーと日産は、アライアンスの2つ目の包括契約である「アライアンス基本契約」（以下「AMA」という。）を締結した。この契約は、「改定アライアンス基本契約」（以下「RAMA」という。）によって、2002年3月28日に改めて表明され、更新された。

AMA、次にRAMAに基づき、以下のとおり、ルノーは日産への持分比率を引き上げ、また日産はルノーの15%持分を取得した。

- ・ 2002年3月1日、ルノーは日産への持分比率を36.8%から44.4%に引き上げた。2010年4月6日、ルノー、日産及びダイムラーの間で株式交換契約が締結され、ダイムラーによるルノー及び日産への資本参加と同時に、ルノーの日産の株式保有比率は44.4%から43.4%に低下した。
- ・ 2002年3月29日及び2002年5月28日、日産は、同社の完全子会社である日産ファイナンス株式会社を引受先とする2回の増資により、ルノーへの持分比率を15%まで引き上げた。

フランス商法第L.233-31条に従い、日産ファイナンス株式会社が保有するルノー株式は定足数の計算において考慮されず、議決権は与えられず、したがって当該株式に付帯する議決権は株主総会において行使することはできない。

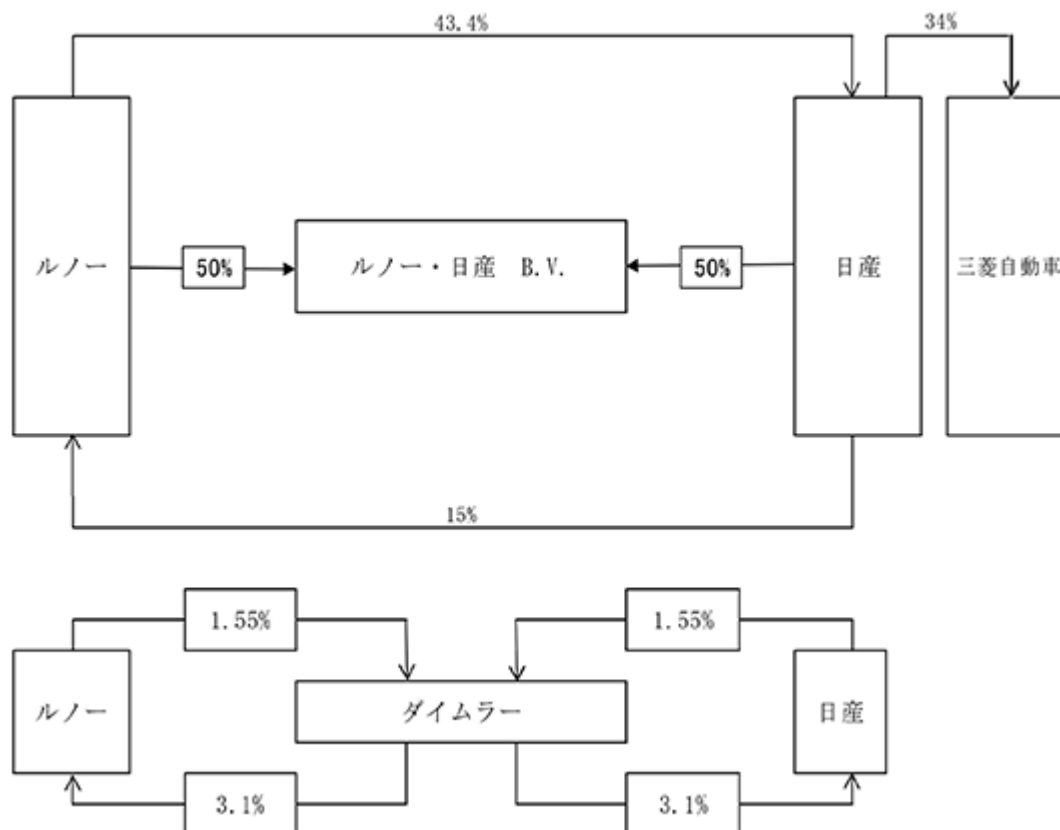
RAMAの適用において、2002年3月28日、ルノー・日産b.v.（以下「RNBV」という。）が設立された。アムステルダムを拠点とする同社は、2002年度以降、ルノーと日産の折半出資を受けている。同社は世界規模で共通の活動をコーディネートし、アライアンスの戦略と中・長期計画の立案に貢献するために設立された（下記「RNBVの権限」を参照のこと。）。

2015年のルノーの株式資本に占めるフランス政府の所有比率の引上げと、その後の二倍議決権の導入に関連して、ルノー取締役会は2015年12月11日に以下の契約締結を承認し、株主総会は2016年4月29日に承認した。

- ・ ルノーの株主総会に提出される一定の決議事項に関して、フランス政府による議決権の自由な行使を制限することを目的として、2016年2月4日にルノーとフランス政府の間で締結されたガバナンス契約。
この契約については下記「当社の株式及び議決権に関する株主契約」において説明する。
- ・ ルノーと日産の間で2015年12月11日に締結され、特にルノーが日産のガバナンスに干渉しないという継続的慣行を正式に記載した、RAMAの第三次修正。

2017年11月2日、フランス政府は、2015年度に取得したルノー株式14百万株を売却した。その際ルノーは、適用される法令に従い、ルノー・グループの従業員及び元従業員の権利行使を実施するために、1,400,000株（フランス政府が売却した株式の10%）を買い戻した。

フランス政府及び日産との間で締結した契約は、現在も有効である。



2016年10月20日、ルノーが43.4%所有する日産が、三菱自動車の34%持分を取得し、同社の最大の株主となった。

日産による三菱自動車の取得は、拡大したアライアンスの自動車業界における地位の強化を可能とし、2018年度の3社の販売台数は合計で10.76百万台を超えた。

2019年3月12日、アライアンス・オペレーティング・ボードが設立された。これはルノー、日産、三菱自動車のアライアンスの運営及びガバナンスを統括し、世界をリードする自動車アライアンスの新たな幕開けとなる機関である。

2019年度におけるアライアンスの機能

アライアンス・オペレーティング・ボード

2019年3月12日にアライアンス・オペレーティング・ボードが設立された。アライアンス・オペレーティング・ボードは、ルノー、日産及び三菱自動車間の業務調整を担い、それぞれの株主及び社員の価値創造に向けた新たな取り組みを行う。

この新たなアライアンス・オペレーティング・ボードは、ルノーが指名したメンバー（2名。アライアンス・オペレーティング・ボード議長を含む。）、日産が指名したメンバー（1名）、三菱自動車が指名したメンバー（1名）の4名で構成される。

ルノー取締役会長のジャンドミニク・スナール氏がアライアンス・オペレーティング・ボードの議長を務め、その他は、日産の最高経営責任者の内田誠氏、ルノーの暫定最高経営責任者のクロチルド・デルボス氏及び三菱自動車の取締役会長の益子修氏が恒久メンバーとなる。

アライアンス・オペレーティング・ボードの決定は、アライアンスの「win-win」原則に従って、メンバー全員の同意をもって行うものとする。アライアンス・オペレーティング・ボードは、パリ又は横浜において、毎月、アライアンスの利益にとって必要な頻度で開催する。

この新たなアライアンス・オペレーティング・ボードは、ルノー、日産及び三菱自動車が関与するアライアンスの運営及びガバナンスに係る問題を監督する。実際には、本ボードは、ガバナンス機能においてRNBVに置き換わるものである。いずれにせよ、RNBVは依然として存続し、特に、RAMA、管理契約並びにルノース・a.s.及びRNBVの定款に基づきRNBVに委任された決定及び提案について、アライアンス・オペレーティング・ボードを支援する。

新たなアライアンス・オペレーティング・ボードは、自動車メーカー3社間の新たな価値創造の源泉に関する提言を行う特定のオペレーティング・コミッティの支援を受けることができる。2019年度中、アライア

ンス・オペレーティング・ボードは、各社の戦略プランと経営成績を支えるため、アライアンスの寄与を最大化することを目的とした行動計画を含め、3社の利益のために、アライアンスの運営効率を大幅に改善し、加速させることを目的としたプログラムに取り組んだ。

2019年12月、アライアンス・オペレーティング・ボードはジェネラル・セクレタリーとしてハディ・ザブリット氏を任命した。同氏の役割は、各社の運営効率の加速化を目指し開始される、アライアンスの主要なプロジェクトを調整し促進することである。アライアンスのジェネラル・セクレタリーはアライアンス・オペレーティング・ボードへの報告を行う。

2020年1月30日、アライアンス・オペレーティング・ボードは、事業モデルをさらに強化し、ガバナンス構造を統合するための新たな枠組みを定めた。提携3社は、このアライアンスが戦略的拡大とそれぞれの競争力向上に不可欠なものであることを再確認した。

この新たな枠組みによって、アライアンスのメンバーである各社の強みをより一層活かすことが可能となり、それぞれの戦略が加速される。本ボードはまた、自動車産業が新たなモビリティサービスに移行する中で、各メンバーがより競争力を発揮し収益性を高めることができるような取り組みへの支援を目的とした、重要なプログラムを再確認した。

したがって、アライアンス・オペレーティング・ボードは、以下の通り決定した。

- ・ 3社それぞれが割り当てられた地域（すなわち、日産は中国、ルノーはヨーロッパ、そして三菱は東南アジア）のレファレンスとなる。
- ・ エンジニアリングではリーダー/フォロワー・モデルに則り行われ、この方式をプラットフォームやパワートレイン、そして基幹技術へと拡張する。このモデルは、各基幹技術の開発について1社がアライアンスをリードして、その後にアライアンスのパートナーと共有することを意味する。
- ・ 3社は2020年度以降、ヨーロッパでCAFEクレジットをプールする。
- ・ 小型商用車（LCV）については、ルノー・トラフィックのプラットフォームに基づき、ルノーがサンドヴィル工場三菱の小型商用車の開発・製造を行い、そのマーケティングについてはオセアニアで行う。
- ・ 3社は一丸となって、それぞれの戦略計画の時間軸で、業績を向上させるために必要な施策を発表していく。

3社間のリソース及び投資の最適活用を図るべく、これらの新たな枠組みを通じてアライアンスのプロジェクトの有効性及び効率性を高めていく。

2020年5月27日、ルノー・グループ、日産自動車株式会社及び三菱自動車工業株式会社は、メンバー会社の競争力と収益性をサポートするアライアンスの新たな協力的ビジネスモデルを以下の通り発表した。

- ・ アライアンス・パートナーは、商品及び技術の効率性並びに競争力の向上のための「リーダー・フォロワー」の枠組みを活用する。
- ・ メンバー各社は、それぞれ大きな強みを持つ地域においてレファレンスとなり、他のメンバー各社の競争力を高めるための入り口兼サポートの仕組みとして機能する。
- ・ アライアンスは継続して、商品、技術及び市場において、業界トップレベルのパフォーマンスのベンチマークとなる。

ルノー・グループ、日産自動車株式会社、三菱自動車工業株式会社は、世界のトップ自動車アライアンスの1つのメンバーとして、メンバー3社の競争力と収益性を向上させるための新たな協力的ビジネスモデルの一環としての様々なイニシアチブを発表した。

メンバー各社は、各々の持つリーダー的な領域と地理的な強みを活用して、他のパートナーの事業の発展をサポートすることにより、共同購買などの分野で既存のアライアンスのメリットを基盤とすることを計画している。

3社の経営陣は、自動車に関するリーダー・フォロワーの枠組みの原則に合意し、以下の通り協力していく。

- ・ アライアンスの標準化戦略を、プラットフォームからアッパーボディまでの適用にさらに拡大する。
- ・ 商品セグメントごとに、ある会社がリーダーを務め、他のフォロワー会社のサポートを得ながら、マザービークル（リーダー会社の車両）とシスタービークルの車両開発を行う。
- ・ 必要に応じて、ブランドごとにリーダーとフォロワーの車両生産を少数の工場に集約するなど、最も競争力の高い環境で生産する。

- ・ リーダー・フォロワーのモデルを既に適用している小型商用車においては、商品の共有化に基礎を置くことを継続する。

リーダー・フォロワーの枠組みは、完全にこの枠組みに基づく自動車の場合、モデルへの投資額を最大40%削減できると見込まれている。これらのメリットは、今日既に享受している従来のシナジーに加えてもたらされることが期待される。

またアライアンスは、世界の様々な地域を「レファレンス地域」に指定する方針にも合意した。メンバー各社は、各々の重点地域で最も競争力の高い会社の1つとなることを目指して注力すると同時に、他のメンバー各社の競争力向上のためのレファレンスの役割を果たす。

この枠組みのかかる方針に基づき、日産は中国、北米及び日本、ルノーは欧州、ロシア、南米及び北アフリカ、三菱自動車はASEAN及びオセアニアでそれぞれレファレンスとなる。

メンバー各社がそれぞれの地域でレファレンスとなることで、共有の機会が増えて固定費の共有が最大化され、各社のアセットを活用することができる。

各社の商品ポートフォリオの刷新はリーダー・フォロワーの枠組みに従い、リーダー及びフォロワーの車両は最も競争力のある環境を利用して生産される。例えば、以下の通りである。

- ・ 2025年以降のC-SUVセグメントの刷新は日産がリードし、欧州のB-SUVセグメントの将来的な刷新はルノーがリードする。
- ・ 南米においては、ルノー向け、日産向けのBプラットフォームが合理化され、現行4プラットフォームから1プラットフォームへ集約される。本プラットフォームは2つの工場生産され、各工場がルノー及び日産の両社向けに生産する予定である。
- ・ 東南アジアと日本においては、アライアンスメンバー各社は、日産と三菱自動車で協業した軽自動車のように本枠組みをさらに活用する機会を検討していく。

これらすべてを合わせると、アライアンスモデルの50%近くが2025年までにリーダー・フォロワーの枠組みで開発、生産される。

技術開発の効率性向上については、アライアンスメンバーは引き続き既存のアセットを活用し、メンバー各社が引き続きプラットフォーム、パワートレイン、技術への投資をシェアできるようにする。このシェアによる効率性の高さは、パワートレインやプラットフォーム開発で証明されており、CMF-Bプラットフォームを活用したルノー・クリオ及び日産ジューク、並びに軽自動車プラットフォームを活用した日産デイズ及び三菱eKワゴンの発売に成功をもたらした。近い将来、CMF-C/D やCMF-EVプラットフォームがそれに続くだろう。

リーダー・フォロワーの枠組みは、以下の通りリーダーシップが割り振られ、プラットフォームやパワートレインだけでなく、すべての主要技術の開発に拡大していく。

- ・ 自動運転：日産
- ・ コネクティッド・カー技術：ルノーがアンドロイドベースのプラットフォーム、日産が中国市場向け
- ・ E-ボディ（電気電子アーキテクチャーのコアシステム）：ルノー
- ・ e-パワートレイン（ePT）：CMF-A/B ePT はルノー、CMF-EV ePT は日産
- ・ C/Dセグメント向けPHEV：三菱自動車

この新たなビジネスモデルによって、メンバー各社の専門知識と競争力が十分に発揮され、世界的に大きな変革期を迎える自動車業界においてアライアンス全体を強化することができる。

ルノー・日産 b.v. (RNBV)

2002年以降、RNBVは意思決定及び提言の権限を有し、パートナー各社との総意に基づき、また各社の利益に従って、これを行行使している。

これらの意思決定及び提言の権限は、アライアンス全体の戦略及び企画に影響を与える分野において行使されている。RNBVの決定及び提言は、アライアンス・パートナー各社の共通の立場を反映しており、ルノーの企業利益に従って行われる。

さらに、RNBVは、ルノー・日産パーチェシング・オーガニゼーション（RNPO）の名で2001年4月に創設されたアライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション（APO）の支配権を有し、2003年6月24日以降同社の唯一の株主となっている。

RNBVはルノー又は日産の運営管理に干渉せず、利益の分配を受けず、また関連リスクを負担しない。運営上の決定は、各社がその影響を受ける範囲内で行い、実施するが、これにはいわゆる統合された活動における決定が含まれる。

この会社は、連結財務諸表注記2-Bに記載の会計原則に従い、重要性が低いため連結されていない。

RNBVの権限

RAMA及びルノーs.a.s.の定款第15条に従い、ルノーと日産は、2002年4月17日に締結され、当初期間を10年間とする経営委託契約（以下「経営委託契約」という。）に基づいて、一定の権限をRNBVに委任している。

2012年4月、経営委託契約は、経営委託契約の更新契約と題する契約（以下「経営委託契約の更新契約」という。）に従い、さらに10年間更新された。同契約の規定は経営委託契約と同一である。ルノー株主は、2012年度のルノーの年次株主総会においてこの報告を受けた。

RNBVに付与された権限の委任は、2022年4月16日に満了する。ルノー株主は、経営委託契約の更新について報告を受ける予定である。

RNBVに委任された権限のリストは限定的であり、アライアンスの創設以来変更されていない。

第一に、RNBVは、以下を含む意思決定の権限を有する。

- ・ 3年、5年及び10年計画（数量的データを使用した戦略的な会社のプロジェクト）の採用。
- ・ 製品計画の承認（現在又は将来の製品、自動車及び部品の設計、生産及び販売に対応する戦略的計画の段階）。
- ・ 製品及びパワートレイン（プラットフォーム、車両、ギアボックス、エンジン及びその他の部品等）の共有に関する決定。
- ・ 下記を含む財務方針の原則。

将来のモデル及び投資に適用される収益性の調査に使用される割引率及びハードル・レート
リスク・マネジメントのルール及びそれらに適用される方針
資金調達及びキャッシュ・マネジメントのルール
債務レバレッジ戦略

- ・ 共通の子会社の管理、並びにクロス・カンパニー・チーム（CCT）及びファンクショナル・タスク・チーム（FTT）の創設、変更、運営及び解散。これらのチームは主要なセクター及び事業分野のすべてにおいて活動しており、2社間の新たなシナジーの発掘を任務としている。チームのマネジャーは、それぞれの活動分野での進捗状況について、アライアンス・ボードに定期的に報告している。
- ・ 日産及びルノーにより共同ベースでRNBVに課せられたその他のテーマ又はプロジェクト。

RNBVはまた、ルノー及び日産に一連の決定について提案する独占的権限も有する。両社は自由にかかる提案を受諾又は拒否できる。

かかる提案は以下に関するものである。

- ・ 共同子会社の創設及びその枠組み。
- ・ 経営陣を対象とする補完的な報奨金制度。
- ・ 総額100百万ドル以上の重要な対象の変更。
- ・ 500百万ドル超の戦略的投資。
- ・ 日産又はルノーと第三者との間の戦略的な協力。

RNBVのガバナンス

RNBV業務執行体の機能については、RNBVの定款第14条以降に記載されている。

RNBVのフランス語訳の定款は、ルノーのウェブサイトでも入手可能である。

RNBV業務執行体の構成は、常にルノーと日産の代表者におけるバランスの原則に従っている。実際には、RNBVの決定と提言は常に2株主の総意に基づいて行われている。

RNBVの定款及びRAMAに従い、業務執行体は2019年12月31日現在、以下の10名で構成されていた。

- ・ 5名はルノーにより任命され（以下「Rメンバー」という。）、RNBVの業務執行体の会長である「会長兼最高経営責任者」の肩書を持つルノーの最高経営責任者を含む。
- ・ 5名は日産により任命され（以下「Nメンバー」という。）、業務執行体の副会長である副会長の肩書を持つ日産の最高経営責任者を含む。

RNBV業務執行体の会長及び副会長はそれぞれ4議決権を、業務執行体のその他のメンバーはそれぞれ1議決権を有する。可否同数の場合は会長が決定権を有する。

業務執行体のすべての決定は、出席又は代理されたメンバーの議決権の単純過半数により行われる。

RNBVの定款に基づき、業務執行体は第三者に対してRNBVを代表する権限を有する。同様に、会長及び副会長はそれぞれ、第三者に対してRNBVを代表する権限を有する。

アライアンスに影響を及ぼすすべての決定は、ルノーと日産の共通の利益を目的として行われる。業務執行体のメンバーが、意思決定プロセスにおいて利益相反が存在する状況にあると自ら認識した場合は、当該決定への参加を控えるものとする。

RNBVが主導する決定及び提言は、ルノーと日産のマネジャーによって作成される。かかる決定及び提言は、アライアンス内の戦略及び計画立案の問題におけるパートナー各社共通の立場を反映している。

RNBV及びルノーの経営・管理機関に属するルノーの代表者は、RNBVの主導によるすべての決定が、ルノーの企業利益に従って行われるよう確保する。

加えて、RNBVの決定及び提言はルノーの経営・管理機関に提出され、それによってルノーの企業利益の遵守が確保されている。したがって、ルノーに関するいかなる戦略的選択も、RNBVに委任された権限に基づくものを含み、状況に応じてルノーの幹部社員又は取締役会による意見の表明なしに行われることはない。

このような審査の一環として、独立取締役を含むルノー取締役会のメンバーは、提出された質問事項について必要なすべての情報を有する。

RNBVが定義する方向性の実施及びその結果生じる運営上のすべての決定は、引き続きルノーの排他的権限内であり、取締役会及び会社代表権を有する幹部社員によって代表される。

ルノーは、RNBVの権限の範囲を越えて、自らの活動を完全に自由に実施することができ、会社の運営上、商業上、財務上及び社会的な管理に関するすべての決定は、自発的かつ独立して行動する経営・管理機関によって行われる。

(3) 規制環境及び企業の社会的責任

A. 規制環境

自動車の製造に関する規制

一般的枠組み

自動車の製造に関する規制は、一方では車内か公道上（歩行者や自転車通行者など）かを問わず、対人事故の数と影響を減らす必要性に関して、また他方では、自動車の全車両の環境影響（汚染物質の排出量、騒音、又は資源への負荷の低減）に関して、各国の要件を満たすように策定されている。ルノー・グループは、これらの要件に対応できるように、適切な手段を常時確保している。

欧州連合の規制枠組みは、地理的には欧州又はその近隣の約40ヶ国に拡張適用されており、技術規制の共通リストに基づいて1つの欧州連合加盟国で認められた認可が、他の欧州連合加盟国で認識されることを可能とし、これによって追加の技術的制約なしにすべての欧州連合加盟国で登録が可能となっている。

欧州の枠組みは、歴史的に世界中の多くの国家技術規制の先駆者となっている。この枠組みは、特に、エンジン車両及びそのトレーラー、並びに当該車両用の装置、構成部品及び個別の技術ユニットの認可及び市場監督に関する規則（EU）第2018/858号（エンジン車両及びそのトレーラー、並びに当該車両用の装置、構成部品及び個別の技術ユニットの、一般的な安全並びに車両の乗員及び脆弱な道路利用者の防護に関する型式認証の要件に関する2019年11月27日付規則（EU）第2019/2144号による改正を含み、「一般安全規則（General Safety Regulation）」（GSR）と呼ばれる。）に基づいており、これによって認可検査及び製造工程管理、並びに市場に出された車両の統計的かつ継続的な監督及び2022年以降の多くの受動的及び能動的な安全技術要件が強化された。

自動車メーカー、より一般的には自動車セクターは、欧州委員会によって組織され、加盟国内の関連産業で構成される作業部会の枠組みの中で、欧州の技術規制の継続的強化に取り組んでいる。また、自動車セクターは、約60の国々や国際機関（欧州連合を含む。）で構成される国連の作業部会の幅広い枠組みの中で、技術的及び産業的な課題や機会、実施期限を考慮しながら、規制変更の確実な実施に取り組んでいる。

汚染物質の排出量及びCO₂

ここ数年間において、乗用車及び小型商用車からの排出量に関するエンジン車両の型式認証（Euro 5 及び Euro 6）並びに車両の修理及びメンテナンス情報に関する規則（EC）第715/2007号（2017年6月1日付委員

会規則（EU）第2017/1151号による補足を含む。）により、汚染物質の排出量に関する規制要件に、大幅な変更があった。

2018年9月1日以降、WLTP（乗用車等の国際調和排出ガス・燃費試験法）と呼ばれる、より現実に近い走行実態を示す新試験サイクルにおいて、すべての新型の乗用車（PC）及び小型商用車（LCV）の汚染物質が、Euro 6及びCO₂上限値を用いて計測される。より重量の大きい新型の小型商用車については、1年遅れてWLTPが実施された。

実験室で汚染物質を計測するWLTPに加え、RDE（実路走行排気（Real Driving Emissions））として知られる手続が、最初のモニタリング段階の後、2段階で導入された。この手続により、ほぼすべての使用条件下（走行、路面の状態、天候等）での排出量を検証することができる。

Euro6d TEMPと呼ばれる第1段階では、計測上の不確実性を考慮して、窒素酸化物（NO_x）排出量規制については2.1、粒子状物質数（PN）については1.5の適合係数が設定された。Euro6d TEMPは、2019年1月1日以降はすべての新型の乗用車及び軽量小型商用車に、また2020年1月1日以降はすべての重量小型商用車に適用されている。

Euro6dとして知られる第2段階では、NO_xの適合係数は、手続の進捗に基づく毎年の見直しを念頭に、1.43に引き下げられる。Euro6dは2020年1月1日以降の新型モデルに適用されており、2021年1月1日からはすべての乗用車及び軽量小型商用車、並びに重量小型商用車に、また最後に2022年1月1日からはすべての重量小型商用車に適用される予定である。

排ガス排出量に適用されるこれらの規制に加え、2019年9月1日以降すべての新型車に適用される手続の厳格化により、ガソリン車の燃料系統からの蒸発ガス排出量も削減された。

「排出量」規則（CE）第715/2007号は、新製品の認可に限らず、メーカー及び加盟国による顧客保有車両の点検も要求している。自動車産業は、6ヶ月から5年、又は15,000kmから100,000kmの間で車両検査が必要とされる消費財を生産する、数少ない産業の一つである。

さらに、CO₂排出性能基準を定める規則（EU）第2019/631号が、乗用車及び新型の小型商用車に適用されている。この規則は、欧州における気候保全の非常に重要な要素である。

規則（EU）第333/2014号は、2020年以降乗用車の全車両の95%に適用される95g/kmのCO₂排出上限値を規定していた。

2021年以降、規則（EU）第2019/631号により、2030年までに達成すべき目標が定められている。この規則では、2021年に算定した出発点と比較して15%の削減を2025年までに達成し、2030年にはこの同じ出発点と比較して37.5%の削減を達成することが定められている。これらの目標は、ルノーのラインナップにおけるハイブリッドカーと電気自動車のシェアを大幅に増やさない限り達成できない。さらに、規則第2019/631号では、2025年及び2030年において、ゼロ・エミッション又は低排出量車両（ZLEV）がラインナップに占める割合の最低水準を超えることに対するインセンティブが導入されている。

同じ原則は小型商用車にも適用され、2020年には147g/kmのCO₂排出量を目標とし、2021年に定義された基準と比較して、2025年には15%、2030年には31%の削減を目指す。

規則第2019/631号は、上記の目標を達成できなかった場合に、CO₂1グラム当たり及び販売された車両1台当たり95ユーロの罰金を科すことも規定している。しかしながら、同規則では、メーカーの間での共同利用や、エコイノベーション又はゼロ・エミッション若しくは超低燃費車両による利得から恩恵を得る可能性といった、一定の柔軟性も提供されている。

規制第2019/631号に導入された2023年の改正条項では、2050年までに欧州においてカーボン・ニュートラルを達成するために、2035年及び2040年に向けて新たな目標を設定するという原則が掲げられている。

このような地球温暖化阻止の要望は、中国、ブラジル及びインドといった、ルノーが営業している他の国々においても見られる。さらに、特に中国では、電気自動車（純電気自動車及びハイブリッド車）に関する包括的な規制がある。

受動的安全性と積極的安全性

自動車及びそのトレーラー、並びにそれらに用いる装置、部品及び個別の技術エンティティの一般安全に関する認証要件に関する規則（EC）第661/2009号の発効により、メーカー各社は、正面・側面・後部衝突における事故の重大度を最小限に抑えることを目的とした新たな要件を考慮して、全シリーズの安全装置を組み込み、新型車両の構造設計を行うことを要求されることとなる。

受動的安全性

2022年7月以降、新たに認可されるすべての乗用車及び軽量小型商用車は、正面・側面・後部衝突に関する新たな要件を満たさなければならない。当該要件は、2024年7月以降、欧州連合において新規登録されたすべての車両に適用される。

これらの適用日から2年後には、防護領域をフロントガラスまで広げるために、歩行者の安全に関する新たな要件が、これらの車両のフロントエンドに適用される。

積極的安全性

2022年7月以降、新たに認可されるすべての乗用車及び軽量小型商用車（クラスM1及びN1）は、製造時に以下を搭載することが求められる。

- ・ 静止中か動作中かにかかわらず、他の車両との衝突の危険を減らすための先進緊急ブレーキ（AEB）システム
- ・ 区分線（実線）を越える無意識の車線逸脱（表示信号なし）の前に車両を車線に戻し、また無意識に区分線（破線）を越えた場合に運転者に警告する緊急車線維持システム
- ・ 車速が上限を超えた場合に運転者に警告することができるインテリジェント・スピード・アダプテーション・システム
- ・ ハンドルやペダル等の動作分析に基づく運転者の眠気検知・警告システム

これらの先進運転支援システム（ADAS）は、2024年7月から、欧州連合のすべての新規登録車に対して義務付けられることになる。

これらの日付の2年後には、歩行者や自転車通行者を考慮するAEBシステムや、カメラや映像解析アルゴリズムを用いた技術を必要とする先進運転者逸脱警報システムといった、新たなADASが義務付けられる。

2022年7月以降、新たに認可されるすべての乗用車及び商用車（小型商用車及び公共交通機関）は、その乗用車、公共交通機関、軽量小型商用車又は重量小型商用車の区分に応じて、車両の前部、側面及び後部に、歩行者及び自転車通行者の近接検出及び/又は視覚システムを搭載しなければならない。

これらのシステムは、2024年7月以降、欧州連合において新規登録されるすべての車両に対して義務付けられることとなる。

サイバーセキュリティ

規則第661/2009号は、車両（全区分）に関するサイバーセキュリティ要件も導入した。これらの要件は、2022年7月には新規認定車について、また2024年7月には欧州連合において新規登録された全車について発効する。

これらの新たな規定は、検査機関によるすべての決定と認可に対する追跡可能性と透明性を確保するために、非常によく構造化されたサイバーセキュリティ管理システムを設置することをメーカーに求めており、またサイバーリスクを制限する最先端の技術的ソリューションを、設計され次第すぐに車両に組み込むことを求めている。

日本、韓国、トルコ、イスラエルなど、さまざまな国が同様の要件を採用することとなるだろう。

自動運転車及び/又はコネクティッド・カー

強制的ではないが、無人運転車に関する規制は、初期段階において、運転者の車線維持や、渋滞時及び高速道路での運転を支援するシステム（先進車線維持システム）を対象とするものとなる。

より野心的な使用事例への拡張は、2030年までに現実のものとなるはずである。

「無人運転」車両は、明らかに、公共交通機関その他の用途について国家レベルで行われる試験及び現地が発行される認可を通じて取り扱われる特殊事例である。

これと並行して、これらの自動運転システムの使用を認可するために、交通規則を段階的に変更する必要がある。したがって、これらの発展を可能にするための道路交通に関するウィーン条約の改正は、早ければ2020年に採択される可能性がある。

コネクティビティも、自動車セクター以外の多くの参加者を招き入れているという点において、特殊な事例である。

使用禁止物質及び材料

いわゆる「物質」規制は、車両に含まれるすべての物質や材料の登録を規制し、これらの物質や材料の禁止や制限を定めており、車両ごとにモニタリングを行って、有害な又は禁止された製品が市場に流通することを回避し、また使用済み車両のリサイクルを促進している。

世界規制物質ガイドラインは、主に欧州連合により定められている。これらには、欧州のREACH、POP（残留性有機汚染物質）、及び物質の殺生物性製品規制、冷却液に関する温室効果ガス規制、リサイクル規制（特定物質に関する最低リサイクル可能率及び回収割当量、並びに制限、又はリサイクル材料における特定危険物の禁止）及び車両の全ライフサイクルにわたる環境履行義務の導入が含まれる。

中国、韓国、日本といった他の国々でも、乗員のいる車内空間の空気の質を保証するために、車両に含まれる材料からの排出物に固有の要件を採用する可能性がある。

監督の強化

欧州連合加盟国における独自の法的環境は、認可試験の監視強化、エンジン適合検査による車両の耐用期間を通じた性能維持、技術制御の強化及び生産車の法規適合性（COP）検証の強化による全車両の一般的状態の維持、市場に投入された新型車の適合性の監視などを通じて、要件及び規制当局によるその監督が厳格化する傾向を示している。

例えば、欧州連合は、新たなEU規則第2018 / 858号を通じて、2020年9月以降、欧州連合の各加盟国に対し、車両適合性検査の実施を要請する市場監督を導入することを決定した。これには各国内市場を代表する車両のサンプルに対する認可試験の実施が含まれる。市場監督のもう一つの目的は、欧州の認可制度における不具合を検知し、是正するために、欧州連合加盟各国の技術サービス及び認可機関の機能を監視することである。

環境規制

ルノー・グループは、自動車及び機械装置の生産並びに製品販売の一環として、自社の自動車・製品が立地又は販売される各国において、特に自社が運営する拠点・施設及び生産工程の一部として用いる物質に関して自社に直接適用される一定の規制に従うことを義務付けられている。

ルノー・グループは、その活動に伴い、特に大気への排出物、廃棄物管理及び水質・土壌への影響に関する環境規制に従わなければならない。

以下に、ルノー・グループの工業・物流・商業活動に適用される主な規制について述べる。

産業排出物管理

産業排出指令（IED）として知られる2010年11月24日付指令第2010 / 75号は、統合的汚染防止管理（IPPC）指令及び大規模燃焼プラント指令（2001 / 80 / EC）を含む6つの部門指令に取って代わった。

IEDは、産業施設から大気、水域、土壌への汚染物質の排出防止と低減に関する多くの要件を強化するものであり、また、超過してはならない基準値を設定している。

IEDは、特定の産業施設は、まず行政の認可を取得しなければならないとしている。所轄官庁は、一定の環境条件（事業者が行う、施設が重大な汚染源とならないことを保証する汚染に対する十分な予防措置）が満たされない限り、この認可を発することはできない。

この指令の基本理念の1つは、あらゆる種類の汚染を防止するために利用可能な最善の技術（BAT）を使用することである。行政の認可を必要とする活動は、欧州委員会によって制定、検討、更新されるBAT基準（欧州委員会はその結論を「利用可能な最善技術参照集（BREF）」において公開している。）を満たさなければならない。

土壌及び地下水を汚染する可能性のある施設については、監視要件が設けられている。

IEDは、施設の試運転又は発行済み認可の第一回更新に先立って、現場の状態に関する「基礎報告書」を作成するための要件、及び活動の停止時における現場復旧のための要件の再定義についても規定している。

大気中への排出管理

2015年11月25日付欧州指令（EU）第2015 / 2193号は、中規模燃焼プラントからの排出量を規制している。同指令は、使用燃料の種類にかかわらず、公称火力1メガワット以上50メガワット未満の燃焼プラントから大気中に放出される二酸化硫黄（SO₂）、窒素酸化物（NO_x）及び細粉の排出基準値を設定している。同指令は、一酸化炭素（CO）排出量を監視するための規則も定めている。

事業者は、この指令の附属書で定められた要件に沿った排出量の監視、及び、特に定期的計測を実施しなければならない。COの計測はすべての施設に義務付けられている。

2014年4月16日付欧州規則第517 / 2014号（F-Gas）（同規則は2015年1月1日付で規制第842 / 2006号に取って代わった。）は、京都議定書で言及されているフッ素化温室効果ガスの排出を禁止、削減するものである。

本規則は、

- ・ 気候への影響が大きいフッ素化ガスの使用を抑制し、エネルギー効率が良く安全な代替物質を奨励し、
- ・ フッ素化ガスを含む製品・装置の封じ込めと使用済み処理を継続的に改善し、
- ・ フッ素化ガスの主要グループであるHFCを段階的に削減するためのモントリオール議定書に基づく国際的合意に係るコンセンサスを促進し、
- ・ 欧州連合が、特に規制対象物質とその地球温暖化係数（GWP）について、IPCCの第4次評価報告書に記録されている通り、国際レベルで得られた最新の科学的成果を考慮に入れることを確実にする。

同規則は、2030年までに欧州連合のフッ素化温室効果ガス排出量を現在の水準と比べて3分の2削減することを目指している。

ルノー・グループは、これらの義務を見直しており、またこれらの物質の使用を最小限に抑え、その大気への放出を制限するために必要な措置を講じている。

温室効果ガス排出枠取引制度のスキームを構築する欧州指令第2003 / 87 / EC号は、フランス、スペイン、スロベニア及びルーマニアにあるルノー・グループの11ヶ所の拠点に影響を及ぼす。現段階（2013年～2020年）におけるその適用は、温室効果ガス排出量の監視と報告に関する欧州規則第601 / 2012号によって主に規定されている。第4段階（2021年～2030年）では、この規則は欧州規則第2018 / 2066号に置き換えられる。

この制度は、規制の対象となる拠点に対し、毎年、温室効果ガスの排出量を報告し、排出されたCO₂量のメートルトンに相当する数の「排出枠」を返還することを義務付けている。一定数の排出枠は無料で割り当てられ、追加排出枠は発行市場又は流通市場で購入することができる。

無料排出枠の割当ては、第3段階については決定第2011 / 278号、第4段階については欧州規則第2019 / 331号に示される厳格な規則によって規定されている。

温室効果ガスの年間排出量は、第3段階については欧州規則第600 / 2012号、第4段階については欧州規則第2018 / 2067号に記載される手順に従って認定された独立第三者機関により検証される。

これらの規則の変更、特に第4段階（2021年～2030年）から始まる「炭素リーケージ」のエクスポージャーステータスの喪失は、規制対象拠点の無料排出枠数を大幅に減らすことになる。

韓国では、2012年法律（温室効果ガス排出枠の割当て及び取引に関する法律）とそれに付随する政令によって、2015年に交換システムが導入された。釜山工場（RSM）はこの法律の対象となっている。

水管理

ルノー・グループは、生産工程で水を取り入れ、使用し、排出するため、水の使用と保護に関する欧州規則の適用を受けている。

水枠組み指令（WFD）として知られる2000年10月23日付指令第2000 / 60 / EC号は、地域の水政策の枠組みを確立している。

WFDは、欧州レベルでの主要な流域別の水の管理と保護のための枠組みを定めている。WFDは、水政策において戦略的かつ基本的な役割を果たし、地表水（淡水及び沿岸水）並びに地下水の状態の保全と回復に対して、野心的な目標を設定している。

同指令の主な目標は、以下の通りである。

- ・ 2015年以降、これらすべての水の良い状態、すなわち地表水の生態学的・化学的に良好な状態、及び地下水の質的・量的に良好な状態を達成すること

- ・ 最も高い基準を採用する手法を用いて、利用可能な最善の技術に基づく有害物質の除去及び排出量基準を通じた環境品質基準（2008年12月16日付指令第2008 / 105 / EC号）に対する複合的アプローチを採用すること
- ・ 地域の最優先すべき有害物質に対して、このアプローチを直ちに実施すること。すなわち、当該有害物質の特定並びにその排出基準及び品質基準の確立を可能にすること
- ・ 流域毎の管理計画を策定すること
- ・ 欧州連合の機能に関する条約で定められた汚染者負担の原則を統合した、水関連サービスの費用回収原則を考慮に入れること
- ・ 情報を増加、改善し、また一般大衆を意思決定に関与させることによって、一般大衆の参加を増やすこと

公的機関は、回収システムに向けて排出される可能性のある産業廃水、及び都市の廃水処理工場からの処理済み廃水や汚泥に対しても、厳しい規制を課している。

WFDは2015年に向けた目標を設定したが、その実施は2027年まで予定されている。水問題、特に生活廃水の再利用については、引き続き議論が進められている。かかる水処理の改善は、特に農業灌漑における廃水の利用を著しく増加させる可能性がある。

最後に、水資源の不足は今後の大きな課題であり、インドはこの点について既に要件を定めている。同国では、家庭用水は処理され、トイレで再利用しなければならない。

廃棄物管理

廃棄物枠組み指令（WFD）として知られる2008年11月19日付指令第2008 / 98 / EC号は、欧州連合内の廃棄物処理に適用される規則を定めている。同指令は、保有者が廃棄する、又は廃棄を意図し若しくは要求されるすべての物体又は物質に適用される。WFDは、汚染者負担の原則の名の下に、人間の健康を危うくしたり環境を害したりしない方法で廃棄物を管理する廃棄物生産者の責任を再確認するものである。

同指令は、循環型経済への移行を視野に入れ、廃棄物の発生を抑制・削減することにより、廃棄物生産者が資源の利用に与える影響を制限するための要件も導入している。

同指令は、廃棄物処理方法の階層を設け、廃棄物生産者に次の順序で優先順位を付けることを義務付けている。

- ・ 廃棄物の発生抑制
- ・ 再利用の準備
- ・ リサイクル
- ・ 他の回収様式、特に熱回収
- ・ 処分

同指令は、回収、処分、廃棄物の終了、及び副産物の概念を明確にし、また最低限、紙、金属、プラスチック及びガラスの分別回収の確立を義務付けている。

1989年3月22日に採択され、1992年5月5日に発効した、**有害廃棄物の国境を越える移動及びその処分の規制に関するバーゼル条約**は、廃棄物の国境を越える運搬を規制、制限している。

これは、187の締約国に、廃棄物処理への近接、環境上健全な管理、回収の優先、潜在的有害物質の輸入に対する事前のインフォームドコンセント等の基本原則を遵守することを呼びかけるものである。

廃棄物の運搬に関する**2006年6月14日付規則（EC）第1013 / 2006号**は、バーゼル条約の原則を欧州法化するものである。

同規則は、近接及び回収優先原則の遵守を通じて、廃棄物の国境を越える運搬の制限を要求している。廃棄物の移動が可能かどうか、及び該当する手続（通知又は通告）を判断するには、以下の事項を考慮する必要がある。

- ・ 廃棄物の発生源（生成国）
- ・ 廃棄物の目的地と経路（EU / EFTA / OECD内部又は外部への移動）
- ・ 廃棄物に適用される処理の種類（回収又は処分）
- ・ 移動する廃棄物の種類
- ・ 非有害廃棄物：グリーンリスト（規制附属書）
- ・ 有害廃棄物：アンバーリスト（規制附属書）

「拡大生産者責任」(EPR)体制の下で、廃棄物を生成する製品を市場に出す生産者は、その廃棄物の管理に対して、経済上及び/又は運営上の責任を負わなければならない。この責任は、個別、共有、又は集団的なシステム(エコ組織)を通じて実施することができる。

いくつかの欧州指令は、一定の種類の廃棄物(セクター)に対してこの種の義務を導入している。ルノー・グループは、その活動の中で、特に「オートモティブ」と称する電気自動車向けのバッテリーだけでなく、バッテリー及び蓄電池(いわゆる「産業」バッテリー)に関する規制に影響される。

バッテリー及び蓄電池、並びにバッテリー及び蓄電池廃棄物に関する2006年9月6日付欧州議会及び欧州理事会指令第2006/66/EC号は、一定の基準を超える水銀又はカドミウムを含有する特定のバッテリーと蓄電池の販売を禁止している。

さらに、同指令は、バッテリー及び蓄電池廃棄物の高水準の回収・リサイクルとともに、バッテリー及び蓄電池廃棄物のリサイクル・処分時を含め、そのライフサイクルにおけるすべての関係者の環境性能の向上を促している。

この指令は、産業用・自動車用バッテリー及び蓄電池廃棄物の埋立て又は焼却を禁止している。処理とリサイクルの両方から発生する残留物に限っては、埋め立て又は焼却を行うことができる。

産業用・自動車用バッテリー及び蓄電池の回収、処理、リサイクルの正味費用は、生産者が負担しなければならない。

使用済み車両(ELV)に関する2000年9月18日付指令第2000/53/EC号は、使用済み車両とその構成部品からの廃棄物の発生を抑止、制限し、それらを確実に再利用、リサイクル、又は回収するために講じるべき措置を定義している。

車両・機器メーカーは、車両の解体、再利用、回収を考慮に入れて製品の設計・製造を行い、有害物質の使用を制限し、また車両におけるリサイクル材料の比率を高めなければならない。

使用済み車両の再利用・リサイクル率は、1台当たり年平均で総重量の85%以上を達成しなければならない。また、再利用・回収率は、1台当たり年平均で総重量の95%以上を達成しなければならない。

生産者(メーカー又は輸入業者)は、ELV回収システムを構築しなければならない。所有者は、公認の処理施設でのみ、無償で(車両が不完全でない限り)ELVを引き取ってもらうことができる。

ELVの処理コストは、認可された解体業者への解体車両の販売並びに中古車、修理及びリサイクル市場における部品及び材料の販売によって相殺されるため、現在のところ、生産者がこのセクターの経済収支に寄与する必要はない。

結論として、欧州及び世界の環境規制は、この20年間で大きく変化しており、ルノー・グループでは、自社に適用される規則ができるだけ早く特定され、生産システムにおいて考慮されるよう努めている。新たな課題は、ルノー・グループが警戒を緩めず、資源や環境への影響を継続的に低減しなければならないことである。

欧州連合は依然としてこの分野のリーダーであるが、資源の不足(特に水)と汚染(大気、廃棄物)の増大の影響を強く受けている韓国、中国、インドといった国々では、より厳しい規制の導入が始まっている。

新車及び予備部品の販売に適用される欧州規則

ルノー・グループは、競争を妨げ、制限し、又は歪める契約を禁じる欧州競争法に服している。例外として、製品の生産及び販売の改善、又は技術的若しくは経済的進歩の促進に貢献する場合には、競争を制限する契約(特に、再販業者の選定又は再販業者のための排他的条件の規定)が認められる。

新車の販売及び自動車予備部品の供給に適用される**2010年4月20日付欧州委員会一括適用免除規則第330/2010号**、及び自動車の修理・保守サービスに適用される**2020年5月27日付欧州委員会一括適用免除規則第461/2010号**の目的は、競争を排除せずに販売を改善すると推定されるカルテル及び契約の禁止の適用を免除することである。

この自動的な適用免除の基準は、ある契約の当事者らの市場シェア(最高で30%)と、競争に対する顕著な制限の不存在によって決定される。自動車セクターに適用される場合、この適用免除は、原則として、メーカーによる認定販売代理店・修理業者ネットワークの選定に適用される。但し、以下のいずれかの制限の存在により、免除の適用が禁止される場合がある。

- ・ 販売業者による車両や予備部品の再販価格(固定又は最低価格)を設定すること(再販価格維持の禁止)
- ・ 販売業者間における地理的市場又は顧客の分配(市場の分配)

- ・ 認定販売業者による他の認定販売業者からの調達禁止（クロス納入の制限）
- ・ 認定販売業者が独立修理業者に修理又は保守サービスに使用する予備部品を再販することを禁止すること
- ・ 認定修理業者が元の部品と同等の品質を有する予備部品を修理又は保守サービスのために使用することを禁止すること

同様に、規則第461 / 2010号に基づき、独立修理業者が車両の修理やメンテナンスに必要な技術情報にアクセスすることに関する制限は、ルノーによる認定修理業者ネットワークの選定による適用免除の利益を排除するものと推定される。

規則第330 / 2010号は2022年5月31日に期限切れとなる。欧州委員会は2018年10月からその有効性評価を行っており、2020年第2四半期以降に当該規則を廃止、延長又は改訂するかどうかが決まる。

規則第461 / 2010号は2023年5月31日に期限切れとなる。欧州委員会はその有効性評価を行っており、2021年第2四半期以降に当該規則を廃止、延長又は改訂するかどうかが決まる。

共同体意匠規制

共同体意匠に関する2001年12月12日付理事会規則（EC）第6 / 2002号は、修理条項の原則を規定している。これは、どの企業にもアフターサービス市場における予備部品の製造及び販売を認めることによって自由な市場競争を促進するために、意匠とモデルを介した視認性を有する自動車予備部品の保護を排除するものである（修理条項の原則）。

国家レベルでいえば、欧州諸国は修理条項については分断されたままである。英国、ポーランド、スペインといった一部の国々、また2020年1月1日以降はドイツでも、修理条項が国内法として採択されている。一方、フランス、スロバキア、クロアチアといった他の国々はこの規制緩和を拒絶しており、修理条項の原則を適用していない。

修理条項は、欧州連合の全加盟国に適用可能となる可能性がある。2018年の終わり頃、欧州委員会は、修理条項に関する論点を含む、意匠・モデル制度の総合的評価に関する公開協議を開始した。さらに、フランスでは既にこのテーマについて法案が提出されており、その中で修理条項の採択が検討されている。

修理条項が欧州連合の全加盟国に拡張されれば、ルノー・グループのアフターサービス市場におけるシェアに大きな経済的影響を及ぼすこととなる。

銀行規制

子会社であるRCIバンクを通じてルノー・グループに適用されるいくつかの銀行セクター規制は、ルノー・グループの活動に大きな影響を及ぼす可能性がある。

「CRD 指令」として知られる、**金融機関の活動並びに金融機関及び投資会社の健全性の監督へのアクセスに関する2013年6月26日付指令第2013 / 36号**は、命令第2014 / 158号及び2014年11月3日付政令によって、フランス国内法となった。これらの法令は、金融機関の認可条件、金融機関のガバナンス、内部統制、及び上級経営陣の報酬について規定する規則を再定義した。その目的は、これらの分野において金融機関に適用される規制を欧州レベルで調和させることである。したがって、これらは、銀行セクターにおける域内市場の達成に向けた重要な一歩である。指令第2013 / 36号は、適用免除団体、金融持株会社、複合金融持株会社、報酬、監督措置及び監督権、並びに資本保全措置に関して、指令第2019 / 878号によって改正された。この指令はまだフランス国内法となっていない。

「CRD 指令」として知られる、**金融機関及び投資会社の健全性要件に関する2013年6月26日付欧州規則第575 / 2013号**は、資本、流動性及びレバレッジ比率に関する新たな要件を導入した。この規則は、資本の質的及び量的側面を改善することにより、欧州の金融機関の堅実性を強化することを目的としている。この規定は、不良エクスポージャーに係る損失の最低限のカバレッジについて、規則第2019 / 630号によって改正された。この新しい規則は、不良エクスポージャーが引当金又はその他の調整によって十分にカバーされない場合の資本からの控除規定によって、資本に関する現行の健全性規則を補足するものでもある。

「BRRD指令」として知られる、**金融機関及び投資会社の再建・破綻処理の枠組みを確立する2014年5月15日付指令第2014 / 59号**は、金融機関の再建・破綻処理の枠組みを定めている。この規定は、財政の安定性を保ち、納税者のコストを最小限に抑えるような方法で、欧州の銀行の破産を確実に管理することを目的としており、困難が生じる前に、また必要であれば破綻処理の開始時に介入する手段を所轄官庁に与えている。同指令は2015年1月1日に発効した。これらの方策は、単一破綻処理メカニズム（SRM）及び単一破綻処理基

金（SRF）を確立した2014年7月15日付規則第806 / 2014号によって補完された。最後に、この指令は、金融機関の損失吸収力及び資本再構築力に関して、2019年5月20日付指令第2019 / 879号によって改正された。この指令は、各事業所固有のMREL（自己資本と適格負債に関する最低所要水準）の確定方法を明確にしている。

消費者信用契約に関する2018年4月23日付指令第2008 / 48号は、消費者信用改革に関する2010年7月1日付法律第2010-737号によりフランスにおいて国内法化された。これらの規定は、より適切な消費者保護の提供と、国内の与信規則との調和を目的としている。これらの規定は、消費者に対して標準的な欧州契約締結前情報シートを提供することにより、消費者への情報提供を強化することを、金融機関に要求した。

資金洗浄又はテロ資金調達を目的とした金融システムの使用防止に関する指令第2015 / 849号は、2018年5月30日付指令第2018 / 843号により改正された。2020年初期にフランスにおいて国内法化される予定のこの規定は、

- ・ 実質的所有者の登録情報へのアクセスを拡大することにより、複雑な法的実体及び法的構造の透明性を強化し、
- ・ リスクの高い第三国が関与する事業関係又は取引について実施すべきデューデリジェンスの強化策を示し、
- ・ 通信回線を介した取引関係の締結に伴う高度の資金洗浄リスクを軽減するために、保証を設定し、
- ・ 金融・保険会社のグループによるAML-CFT手続の統合的監督の原則を確立する。

2018年5月16日政令第2018-361号によってフランスにおいて国内法化された、**保険販売に関する2016年1月20日付指令第2016 / 97号は**、より適切な消費者保護を確保し、保険商品の販売に関する国内規則を調和させることを目的としている。この規定は、保険商品の設計及び販売のためのガバナンス手続の構築と、顧客への新たな標準的情報文書（IPID）の配布を求めている。

2019年2月25日、欧州銀行監督機構は、アウトソーシングガイドライン（EBA / GL / 2019 / 02）を公表した。このガイドラインは、外部委託業務のガバナンスの枠組みを定めている。これにより、各委託先の評価、委託業務の記録簿の保管、及び委託に伴うリスクの適切な管理を確保するための一定数の条項を委託先との契約に盛り込むことが求められている。

2017年1月18日、欧州銀行監督機構は、デフォルトの定義の適用に関するガイドライン（EBA / GL / 2016 / 07）を公表した。この規定は、デフォルトの様々な理由（延滞日数の計算を含む。）、非デフォルトへの復帰条件及び関連するプロセスの詳細を明確にすることにより、デフォルトの定義を調和させることを目的としている。本規定は2021年1月1日より適用される。

さらに、2016年9月28日、欧州銀行監督機構は、「延滞債権の重要性基準に関するRTS草案最終報告書」（RTS / 2016 / 06）と題する規定を公表した。この規定は、延滞日数の計算（延滞日数計算）について、絶対的及び相対的重要性基準の適用に基づく単一の手法を導入している。

2018年11月21日付規則第2018 / 1845号において、小売客へのエクスポージャーについては100ユーロ、その他のエクスポージャーについては500ユーロの絶対的基準値が設定された。2020年12月31日以降はこれらの規則に従わなければならない。

最後に、欧州銀行監督機構は、デフォルト確率の推計及びデフォルト時損失率の推計に関するガイドライン（EBA-GL-2017-16）も公表した。

これらのガイドラインは、資本要件のリスク感応度を維持しつつ、内部モデルの結果における不当なばらつきを削減することを目指す、欧州銀行監督機構のより広範な作業の一環である。

B . ステークホルダーとの対話

ルノー・グループは、人と社会への役目における自動車事業のビジョンを主張し、再確認する。ルノーはそのビジョンに沿って、ステークホルダーと開かれた建設的な対話を維持している。期待するものが異なるため、ルノーは、顧客及び地方居住者の質問や要望に応えることで、グローバルなレベルだけでなく、より地域での対話にも努めている。対話の形式は多様で、絶えず変化している。

ステークホルダー	重要なCSRの利害 (マテリアリティ・マトリックス)	近接性別の主なプレイヤー	最も直接的であるものから最も直接的ではないものまでの対話とコミュニケーションのモード	2019年のハイライト
----------	-------------------------------	--------------	--	-------------

顧客	<ul style="list-style-type: none"> ・道路利用者の安全性 ・車両の安全性 ・コネクティッド及び/又は自動運転車 ・車両のカーボン・フットプリント(フル・ライフサイクル) ・持続可能な都市(都市モビリティや渋滞を含む)及びスマートモビリティ ・サイバーセキュリティ&データ・プライバシー ・商品及びサービスの価格の手頃さ(ソーシャル・ビジネスを含む) ・製品及びサービスの物理的なアクセシビリティ ・利用者の健康 	<ul style="list-style-type: none"> ・小売及び企業顧客 ・販売ネットワーク及び輸入業者 ・道路利用者/一般市民 ・消費者団体 ・ソーシャル・ビジネスの枠組みにおいて:福祉又は雇用提供者 ・ボランティア、退職者又は外部プレイヤー 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売ネットワークにおけるサービス及び直接対話 ・カスタマー・リレーション部(要求の研究を含む) ・トレーニング/啓蒙イニシアチブ ・証明、製品格付(EuroNCap) ・メディア ・インターネットサイト 	<ul style="list-style-type: none"> ・新型ルノー又はダチア車両の発売ごとに、決定サポートフォームがフランスの消防署に送付される ・新しい電気自動車及びハイブリッド車は、乗客及び最初の対応者の安全性を確保するために、消防士がバッテリーにアクセスできるように設計されている
従業員	<ul style="list-style-type: none"> ・健康、安全及び労働環境 ・責任ある管理 ・多様性及び同等な機会 ・報酬及び社会福祉 ・能力管理 	<ul style="list-style-type: none"> ・個々の従業員 ・マネジャー ・従業員代表組織 	<ul style="list-style-type: none"> ・現地経営(年次業績審査を含む) ・方針/ガイド(環境、健康/安全等) ・社会的対話:機関、国、ルノー・グループ労使協議会 ・トレーニング ・内部通信 	<ul style="list-style-type: none"> ・グループ全体での「モビライズ・デイズ」第2版の開始 ・道路の安全性についてのEラーニングによる啓蒙及びトレーニング ・シリアスゲーム「共に多様性を生きる」のグループ内における展開

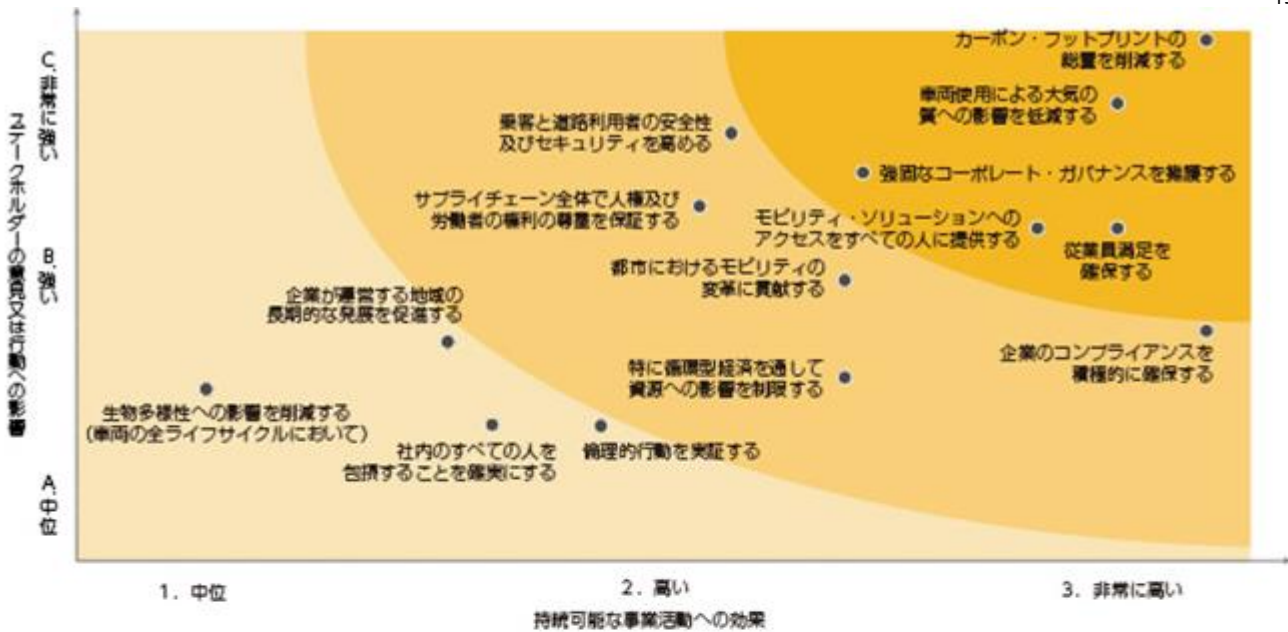
<p>サプライヤー</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・サプライヤー及びネットワークとの関係 ・資源の管理及び循環型経済 ・利用者の健康 ・人権 	<ul style="list-style-type: none"> ・多様なサプライヤー ・産業団体（CCFA、FIEV） ・フランス自動車産業プラットフォーム（PFA） ・Fonds d'avenir automobile（前自動車サプライヤーのための近代化基金） 	<ul style="list-style-type: none"> ・CSRガイドラインの周知：ルノー・日産CSR購入ガイドライン、ルノー・グリーン購入ガイドライン ・CSRパフォーマンスに対する評価又は直接支援 ・サプライヤー情報会議（SIM）、コンベンション ・ルノー運営スタッフへのサプライヤーによるプレゼンテーション ・PFA CSR規約 ・PFA CSR委員会 	<ul style="list-style-type: none"> ・国際アライアンス協定10件 ・サプライヤー15社が集結した技術展示会11件 ・サプライヤー12社に授与された賞（CSR関連分野で得られた成果に対して授与された2つの賞を含む）
<p>投資家</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題 	<ul style="list-style-type: none"> ・株主、従業員株主、金融機関 ・格付機関/アナリスト 	<ul style="list-style-type: none"> ・セミナー、ロードショー ・IR部 ・インターネットサイト及びその他の専用出版物 ・格付依頼への対応 ・グループ・ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント ・ボイスサーバー付きフリーダイヤル番号 ・記名式ルノー株式の直接管理を可能にするプラネットシェアのウェブサイト ・専用のeメールアドレス ・株主諮問委員会（1996年以降） ・株主クラブ（1995年以降） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ルノー・モビリティ連帯 ミューチュアル・セービング・ファンド（FCPE）への高い加入率（2019年12月31日現在、従業員6,590名） ・記名式ルノー株式の直接管理を可能にするプラネットシェアのウェブサイト ・250名を超える株主が、株主クラブが提供する様々な活動（訪問、会議、朝食など）の恩恵を受けている ・株主向けの年2回発行される雑誌『ルノー ACTU』が100%デジタル化され、現在ではコンピューター、タブレット、スマートフォンで利用できるようになった（ウェブサイト renault.com - 金融タブ - 個人株主）

<p>地域コミュニティ</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・生産拠点の安全管理 ・コミュニティ及び地域振興並びにソーシャル・ビジネス ・車両及び生産拠点が大気の水質に与える影響 ・持続可能な都市（都市モビリティや渋滞を含む）及びスマートモビリティ ・水及び廃棄物管理 ・スポンサーシップ 	<ul style="list-style-type: none"> ・地域住民 ・選出された役人及び地方当局 ・地域組合 	<ul style="list-style-type: none"> ・パートナーシップ/現地のスポンサー契約 ・地域振興規約及び契約 ・公的機関及び現地経済主体との対話 ・直接対話及び工場見学 ・地域住民からの苦情処理手順 ・用地環境リーフレット、地域メディア関係 	<ul style="list-style-type: none"> ・2019年末には、ルノーが、マドリードのZITYなどヨーロッパのカーシェアリングサービスの利用者に7,000を超える電気自動車を利用可能としていた ・2019年末、ルノーのネットワークにおいて、フランス全土に321のガレージ・ルノー連帯があった ・救急サービスの対応を容易にするため、消防隊員に道路救護トレーニング用に544台のほぼ新車を寄贈した
<p>機関及び組合</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・すべての環境及び社会問題 	<ul style="list-style-type: none"> ・産業団体（CCFA、Acea、Anfac等） ・経営者団体（MEDEF、AFEP、ビジネスヨーロッパ等） ・学者及び研究者 ・政府 ・国内、欧州、国際法制定者 ・独立行政法人（CNIL） ・NGO/シンクタンク ・消費者団体 	<ul style="list-style-type: none"> ・パートナーシップ契約（研究機関） ・公共利益を主題とするワーキンググループ又は専門的連合会への関与 ・公共の協議への対応 ・非公式な議論 ・セクター・ステークホルダーの対話 	<ul style="list-style-type: none"> ・貧困地域での事業開始を支援するための「ポジティブ・プラネット」とのパートナーシップ ・ルノーは「責任ある鉱物イニシアチブ（RMI）」の一員である。RMIは、紛争地帯又は危険度の高いエリアを起源とする鉱物及び材料の責任あるサプライチェーンの実施に努めることを目的としている ・UN Women Franceと連携した「He For She」キャンペーンへの加入

<p>将来の世代</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・車両のカーボン・フットプリント ・能力管理 ・コミュニティ及び地域振興並びにソーシャル・ビジネス ・商品及びサービスの価格の手頃さ ・生物多様性 ・多様性及び同等な機会 ・道路利用者の安全性 ・将来に向けた知識の引き継ぎ 	<ul style="list-style-type: none"> ・インターン、実習生、将来の従業員 ・生徒及び学生 ・研究者 ・若年層 	<ul style="list-style-type: none"> ・企業の誘導 ・学校/ルノーの拠点での会話 ・研究及び教育プログラム ・啓蒙プログラム ・外部イベント（会議、セミナー、フォーラムなど） 	<ul style="list-style-type: none"> ・ルノー財団による訓練を受けた様々な国籍の72名の学生 ・ESCPヨーロッパ・ビジネススクールと提携し、Intercultural Managementの長を務める ・2019年における、当社の関心事の中心である3つの分野（持続可能なモビリティ、デジタル・トランスフォーメーション及び道路の安全性）に焦点を当てた5つの教育プログラムに対する財団の支援
--------------	--	--	--	---

ルノー・グループの2020年度マテリアリティ・マトリックス

2019年末及び2020年初めに、ルノー・グループは、直面している社会福祉、環境及び社会に関する問題を特定し、優先順位を付けるために、マテリアリティ分析を実施した。このマテリアリティ・マトリックスは、ルノー・グループのステークホルダーの期待及びステークホルダーの当該期間における価値創出という点での業績への貢献という観点から、今後5年間の各利害の相対的な重要度を定義するものである。このマトリックスは2015年のマテリアリティ・マトリックスを更新し、ルノー・グループがその戦略並びに社会福祉、社会及び環境のイニシアチブに焦点を当てることを可能にするであろう。CSR部門による指揮の下、職能横断型運営委員会が方法論的なアプローチ及びプロジェクトの主要なステージを監督した。このマトリックスは、2020年1月にルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティ及び取締役会長のジャンドミニク・スナール氏により認証された。



影響に関する評価	定義
カーボン・フットプリントの総量を削減する	企業のモビリティの提供、調達及び運営（製造、物流、旅行、サーバーを含む）におけるカーボン・フットプリントを削減する
車両使用による大気の大気質への影響を低減する	車両使用に伴う汚染物質（排出、健康酸化物質、粒子状物質）を削減する
強固なコーポレート・ガバナンスを築く	役割及び説明責任の明確な分配、明確な意思決定プロセス、企業内での適切な力の均衡を促進する 明確な長期企業戦略の定義及び適切な実行を促進する 企業の透明性を促進する 新部署の合理的な報酬を促進する
従業員満足度を確保する	招聘プロセスを通じて従業員の長期的な雇用可能性を確保する 従業員に権限を与え、責任ある経営慣行を実践する 従業員間の社会的つながりを強化する 新しい働き方に企業を適応させ、従業員を訓練する 特に明確な企業の文化及び目的を通じて、雇用者の魅力を維持する
モビリティ・ソリューションへのアクセスをすべての人に提供する	個人の状況や場所（都市、郊外又は農村）にかかわらず、企業がモビリティ・ソリューションをすべての人に提供できるようにする
乗客と道路利用者の安全性及びセキュリティを高める	交通事故を減らし、事故発生時の乗客、乗客及び道路利用者の安全性を向上する 安全性リスクを軽減するために車両のユーザーエクスペリエンスを向上させる（例：ストレスを軽減する） 外部攻撃（特に自動車ハッキング）に対する乗客及び道路利用者のセキュリティを向上する 車内の空気質を改善する
サプライチェーン全体で人権及び労働者の権利の尊重を確保する	サプライチェーン全体で人権の尊重を確保する（例：児童労働の禁止） 全工場での従業員のセキュリティ及び安全性を確保する サプライチェーン全体で労働者の権利の尊重を確保する（例：連合の自由）
都市におけるモビリティの改革に貢献する	都市渋滞を緩和する 環境騒音を低減させる 都市におけるモビリティ・インフラの効率的な運営に貢献する（例：Vehicle to Grid（自動車からグリッド（電力網）への電力の融通）、マルチモーダル・プラットフォーム、駐車場の最適化など）
企業のコンプライアンスを積極的に確保する	法令及び内部手続の企業の遵守を積極的に確保する
特に循環型経済を通して資源への影響を制限する	車両の設計から使用済み車両（リサイクルを含む）までの効率的な管理を通じて、すべての資源（天然資源、化石資源、鉱物資源及び水資源）への影響を制限する
企業が運営する地域の長期的な発展を促進する	企業が運営する地域の長期的な経済、社会福祉及び社会の発展を促進する サプライヤー及び販売業者の長期的な事業安定を促す
生物多様性への影響を削減する（車両の全ライフサイクルにおいて）	サプライチェーン全体で全工場が土壌に与える影響、使用済み車両に関連する廃棄物を含む、並びに大気の大気質、水質及び水消費量に与える影響（事故に関連する影響を含む）を低減する
社内のすべての人を包摂することを確保する	原生林の破壊を制限する 社内のすべての人の包摂及び社内のすべての人への同等な機会を確保する
倫理的行動を実証する	ステークホルダーとの関係において倫理的な事業行動を促進する 自動車（特に自動運転車）の倫理的行動を促進する 企業内のすべてのレベルで倫理的な規範となることを促進する

方法論的アプローチ

マテリアリティ・マトリックスは、社内外のデータに基づき、社内の主要な部門/機能から経営代表者らが定義した。

その第一段階は、ルノー・グループが自動車メーカー及びモビリティサービスのサプライヤーとして直面しているESG問題の包括的な一覧を定義することであった。このリストを作成するために数多くの情報源、特にESG格付基準、競合他社のマテリアリティ・マトリックス、プレス記事及び専門家とのインタビューを参考にした。

集積されたすべての問題は、14の一貫性のあるマクロ問題にグループ分けされた。次に、マトリックスの各軸に沿った各問題の重要性が評価された。

- ・ y軸は、ステークホルダーの意見又は行動への影響を表し、ルノー・グループのステークホルダーのCSRへの期待に応じて問題を分類する。この軸に沿った問題の重要性は、ステークホルダー代表者（従業員、NGO、サプライヤー、自動車販売店、新興企業、研究者、公的セクター、投資家）へのインタビューと、ルノー・グループが運営する5地域7ヶ国の3,500名の顧客の調査から決定された。

- ・ x軸は、当社の持続可能なパフォーマンスへの影響を図示し、それぞれのテーマの長期的な価値創出に対する貢献を表す。この軸に沿って、各問題の重要性を評価するために、ルノー・グループのゼネラル・マネジメント、主要な部門/機能の従業員への社内インタビューが行われ、ルノー・グループのトップマネジャー200名を対象とした社内調査が実施された。

その後、問題は絞り込まれ、ルノー・グループの主要な部門/機能の代表が結集する共同ワークショップの間、マテリアリティ・マトリックス上に配置された。

2015年と同様、カーボン・フットプリントの総量の削減と車両使用による大気への影響の低減は、ルノー・グループの最優先課題である。社内外のステークホルダーは、ルノー・グループが道路交通による温室効果ガス排出量や大気汚染の削減に向けた取り組みを継続することを期待している。また、とりわけ規制の強化と自動車排ガスに対する社会的受容性の低下により、この2つの課題がルノー・グループの長期的な販売台数実績に与える影響は重大であると評価した。

同様に、乗客や道路利用者の安全性の向上及び特に循環型経済を通じた資源への影響の制限は、当社の業績を保証するための重要な課題であると同時に、引き続きステークホルダーが期待する重要な2つである。

2020年のマテリアリティ・マトリックスにおいて、いくつかの問題が重要性を増した。2015年と比較した主な変更の1つは、コーポレート・ガバナンスに関するステークホルダーの（特に投資家及び公共セクターにとっての）期待に関係している。強固なガバナンスを保証することは、ルノー・グループの変革を行う際に不可欠な前提条件であると考えられ、それゆえ、ステークホルダーの期待と当社の業績への影響の両方の観点で優先された。

（電気自動車、コネクティッド及び自動運転技術等に関係する）スキル要件の変化並びに環境及び労働方法の点での従業員の期待の高まりの中で、従業員の幸福と育成の保証もルノー・グループにとって深まる課題である。

モビリティ産業の進行中の変革及び都市部の最適化の追求の高まりに対応して、社内のステークホルダーは、都市モビリティの変革へのルノー・グループの貢献が、2015年よりも当社の業績に大きな影響を及ぼすと予想している。

また、サプライチェーン全体での人権及び労働の尊重の保証に関するルノー・グループの行動に対するステークホルダーの期待も、2015年に比べて高まった。

利害への対処：主要な方策の特定

社内外のステークホルダーとの協議の中で、ルノー・グループは、それぞれのマテリアリティ・マトリックスの利害に対処するために、優先されるべき方策の提案の収集も行った。マテリアリティ・マトリックスの更新プロセスを通して、最も頻繁に示された方策の選択を以下に記載する。

- ・ **車両ライフサイクルにおけるエコデザイン及び循環型経済プロセスの実施**：この方策は、最も横断的な、それゆえ重要な方策の1つとして、特に資源の消費と気候変動に関連する問題に対処するため、社内外のステークホルダーによって度々言及された。ルノー・グループは既にこの分野で数多くの対応を実行している。ルノー・グループはまた、企業、大学及び意思決定機関と連携するエレン・マッカーサー財団の創業パートナーでもある。この財団は、循環型経済モデルを推進し、その採択に必要な科学的及び経営上の知見を発展させ、潜在的な経済的及び環境的利益を特定する。
- ・ **事業モデルの革新及びモビリティ・エコシステムとの連携**：この方策も社内外のステークホルダーが最も引用したものの1つであった。都市モビリティ及び気候変動の変革に関連する課題に対処するための必須の要素となるであろう。モビリティ・エコシステム（公共セクター、モビリティ新興企業、サプライヤー、エネルギー供給業者など）との連携によるモビリティ提供（例えば共有モビリティ・ソリューションを含む。）の革新は、ルーアン・ノルマンディ自動運転研究所及びKarhooやiCabbi等のモビリティ新興企業の獲得などのイニシアチブのおかげで、既にルノー・グループが活発化させている方策である。
- ・ **代替動力車の開発及び電気自動車エコシステムとの連携**：代替動力車への移行も、気候変動及び大気への質の課題に対処するため、社内外のステークホルダーから示された主な方策の1つであった。この方策には、寿命や自律性を向上させるための技術革新、エコシステムによる貢献（再充電インフラ、スマート再充電、Vehicle to Gridへの移行などを含む。）、代替エンジン車のシェアの拡大など、複数の側面がある。ルノー・グループは2022年までに8つの電気自動車モデルを生産し、自動車ラインナップの50%を電動化することを目標としている。また、他の3社と提携して、ポルト・サント島に統合電気自動車エコシステムを創設することに成功した。

- ・ **サプライチェーン全体の警戒プロセスの実施**：この方策もまた、サプライチェーン全体の人権及び労働の尊重という問題に対処するために、社内外の多くのステークホルダーから不可欠であると指摘された。ルノー・グループは既にこの分野に積極的に取り組んでおり、とりわけ、サプライヤー・リスク・マッピングを作成している。
- ・ **従業員の技能開発を行い、新しい働き方に企業を適応させること**：この方策は、社内のステークホルダー及び公共セクターによって明確に示された。従業員の技能を引き上げ、新しい働き方に企業を適応させることは、従業員の育成及び幸福の確保に不可欠である。ルノー・グループは既に、社会的パートナーとのグローバル包括契約の署名やルノー・ウェイ（第2-5「従業員の状況」-「スキル開発を支援するためのトレーニング」を参照のこと。）などのプログラムの立ち上げを含むイニシアチブを開始している。

また、事故のリスクを減らすための自動運転車技術及び運転支援（ADAS）の革新、責任ある経営慣行を通じた啓蒙及び従業員の育成、さらに規則の立案に資するための規制機関との連携など、社内外のステークホルダーによってその他の方策が提案された。

C. 環境への影響：行動と指標

エネルギー及び気候変動

環境目標		目標設定	期限	2019年度末の状況
全セグメント	世界中で販売されるルノー・グループの自動車についてカーボン・フットプリント ⁽¹⁾ を2010年から2022年の間に平均25%削減する。	2017年	2022年	-17.4% (2010年度比)
製品	世界：ルノー・グループのカーボン・フットプリントの削減目標を達成し、関連市場の規制要件に適合させるために、2010年から2022年の間に、乗用車及び小型商用車のラインナップについてタンクから車輪まで（tank-to-wheel）のCO ₂ 排出量を25%削減する。	2017年	2022年	-14.2% (2010年度比)
製造	ルノー・グループの連結環境範囲に含まれる拠点において、炭素 ⁽²⁾ 強度及びエネルギー ⁽³⁾ 強度を2013年 ⁽⁴⁾ から2022年の間に年平均3%削減（すなわち、期間中に24%削減）する。	2016年	2022年	炭素強度3.8%上昇 (2018年度比。すなわち、2013年度からは-20.0%) エネルギー強度1.1%上昇 (2018年度比。すなわち、2013年度からは-13.6%)
製造	ルノー・グループの連結環境範囲 ⁽⁵⁾ に含まれる拠点において再生可能エネルギーのシェア（直接及び間接）20%を達成する。	2008年	2020年	2019年度に19.2%
物流	物流業務 ⁽⁶⁾ に関連するCO ₂ 排出量を2016年から2022年の間に平均6%削減（年平均-1%）する。	2016年	2022年	-5.8% (2016年度比)

- (1) 2010年から2016年の期間と2016年から2022年の期間における方法論の主な変更は、ルノー・リテール・グループの販売ネットワークによる温室効果ガス排出量を算定範囲に組み入れたこと及び2010年から2016年の期間に使用されていたNEDCサイクルに代わって、2016年から2022年の期間に関する新たなWLTP認証手続に従って車両使用に係るCO₂排出量を標準化したことに関するものである。2010年から2022年にかけてのカーボン・フットプリントの削減率は、一定の範囲及び算定法で考慮されている。
- (2) ルノー・グループの拠点におけるエネルギー消費量に関連した直接的及び間接的な排出量（ルノーが2016年12月に過半数株式を取得し、現在、環境報告書を作成中のアフトワズを除く。）を自動車合計生産台数で除したものの。
- (3) ルノー・グループの拠点（アフトワズを除く。）におけるエネルギー消費量を自動車合計生産台数で除したものの。下記の「製造」の項目の図を参照のこと。
- (4) 直接的及び間接的な温室効果ガス排出量に関する報告範囲を2012年（備え付けの空調設備からの直接排出量を含める。）及び2013年（購入熱エネルギーに関連する間接排出量）に拡大した後、排出量削減目標に関する基準年は、カーボン・フットプリントに関する目標の場合と同様に、2010年ではなく2013年に設定された。
- (5) 連結環境報告書は、全製造拠点並びにルノー・グループの主要な物流拠点、サービス部門拠点及びエンジニアリング拠点（特別な報告制度の対象となるRRG商業ネットワークを除く。）を対象としている。
- (6) 上流部門の輸送（ルノー・グループの製造拠点のための部品）及び下流部門の輸送（新車の輸送）に関連して排出された自動車1台当たり総排出量の平均（kg CO₂/kmによる）（地理及びモデル構成の効果に関する調整は行わない。）。ただし、ルノーが2016年12月にその過半数株式を取得し、現在、環境報告書の対象範囲に組み込まれているアフトワズを除く。

気候変動に関連した利害を勘案すること



ルノー・グループは、製品の環境に対する影響を認識し、社会的責任はもとより、中長期的な経済業績と企業価値の維持を視野に入れ、早くから気候変動に関する課題を戦略的ビジョンに盛り込んできた。ルノー・グループは、金融安定理事会の気候変動関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）の勧告を、低炭素経済への移行を促進するべくこれらの問題を様々なステークホルダーに伝達するための規準の適切な枠組みと考えている。2019年には、ルノー・グループはこのイニシアチブを支援することを決定した。

以下の要約は、これらの勧告を実施する上でのルノー・グループの進捗状況を示している。この要約は、2018会計年度に既に公表された相互参照表を補完することを目的としている。また、この表は、複数の枠組みが2018年以降のTCFDの勧告と整合化されている、CDP(旧カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト)の「気候変動」及び「水の安全性」のアンケートに対するルノー・グループの回答にも言及している。ルノー・グループの回答は公開されており、www.cdp.netでアクセスできる。

2015年に、パリで開催された国連気候変動枠組条約第21回締約国会議（COP 21）に続いて調印された協定及び当時公表された国家的誓約は、公表されるとすぐに、自動車産業に対するそれらの意味合いの、詳細な分析の対象となった。関連する機会及びリスクはエグゼクティブ・コミッティに提示され、ルノー・グループの戦略及び製品計画に含められた。

2015年、取締役会及びその国際、事業及びデジタル戦略委員会は、ルノーの排出量戦略、ルノー・グループの電動化戦略、そして排出量に対する欧州の新しい規制（WLTP、乗用車等の国際調和排出ガス・燃費試験法）の影響を研究した。

2019年、ルノー・グループの取締役会は、当社のすべての活動を対象とする横断的な視点に立ち、財務以外の法令遵守、倫理並びに社会及び環境への責任を高い水準で達成することをその課題の一つとして、専門的な倫理及びCSR委員会を設置し、環境問題への取り組みを一層強化した。

ルノー・グループは、気候変動に関連するリスク及び機会を、企業にとって主要な競争力の要素として明確に特定している。特に以下のものが挙げられる。

- ・ 自動車及びノ又は産業プロセスの環境実績、さらにより広義にはCOP21協定の文脈で定義されている温室効果ガス排出量削減目標に関する、規制上及び規範上の要件の刷新の影響に関連するリスク及び機会。
- ・ 低炭素経済への移行に関連するリスク及び機会：製品/サービスの提供と市場の期待のミスマッチによるリスク、特定の製品の競争力喪失のリスクがあるが、電気自動車及び電動化自動車の競争力を獲得する機会、用途の転換を支援し、大気質を向上させ都市の混雑を軽減させるための、新しい電気及び共用モビリティのサービスを開発する機会でもある。
- ・ 物理的なリスク（ルノー・グループにとっての重要度は小さい）：産業及び物流の活動、供給並びに保険料にマイナスの影響を及ぼす可能性のある極端な気象現象に工場がさらされるおそれ。特に洪水（例えば、セーヌ川付近に位置しているショワジー=ル=ロワヤフランにあるフランスの工場）、ハリケーン（例えば、韓国の釜山工場）及びあられ（特に、アルゼンチン、コルドバのサンタ・イザベル工場、スペインのバリャドリッド工場、フランスのフラン工場、スロベニアのレヴォズ工場、ルーマニアのピテシュチ工場）。

短期的には、2020年と2021年にヨーロッパの**車両CO₂排出量削減の規制目標**を達成することは、財務及びレピュテーションの問題であるため、ルノー・グループの重点目標となる。

2020年の、各メーカーにつき1 kmあたり95gのCO₂という、欧州のCAFE⁽⁹⁾の目標に従わない場合のリスクはグラム及び車両あたり95ユーロ、つまり、（現在の販売台数に基づけば）グラム超過毎に全体で約150百万ユーロの金銭的罰則となる。

(9) CAFE（企業別平均燃費）は、自動車メーカーが販売するすべての乗用車の平均CO₂排出量を表示する。以下に示すルノー・グループのグラフを参照のこと。

この欧州におけるCAFE目標を達成するために、ルノー・グループでは、以下のような方策を講じている。

- ・ 電気自動車の先駆的な地位を築くこと。ルノー・グループは設計、製造、販売及びアフターサービスの10年に及ぶ経験を積み重ねており、30,000人の従業員が電気自動車の特質について訓練を受けている。ルノーは、既に実際に走行している250,000台を超える100%電気自動車を有し、ヨーロッパにおける電気モビリティをリードしている。ルノー・グループは、ゾエ、カンゲー・ゼロ・エミッション、マスター・ゼロ・エミッション、そして2020年からはトゥインゴ・ゼロ・エミッションを、ヨーロッパをはじめとする多くの国で販売しており、市場で最も包括的なラインナップを有している。
- ・ 2020年に利用可能となるクリオのE-TECH、メガーヌ及びキャプチャーのE-TECH PLUG-IN等のハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッドの技術の提供。
- ・ 最新技術を搭載した内燃エンジンのラインナップ。
- ・ 代替エネルギーを利用した新しいソリューション。ダチアのラインナップ向けのLPG（液化石油ガス）の提供や、カンゲー・ゼロ・エミッション水素小型商用車及びマスター・ゼロ・エミッション水素小型商用車向けの水素燃料電池（2020年）。

また2018年には、ルノー・グループは、車両CO₂排出量の規制の次の段階への適合を確保するという役割を担う、具体的なプログラムチームである「CAFEコントロール・タワー」を設置した（結果を監視し、2020年及び2021年のロードマップを管理する）。そのため、2019年に、ルノー・グループのヨーロッパの登録車両のCO₂レベルを予測するツールが展開された。CAFEコントロール・タワーは、最高経営責任者を委員長とするオペレーションズ・レビュー・コミッティに毎月報告している。

ヨーロッパ外でも、ルノー・グループは同様の規制の制約を受けている。合計するとルノー・グループの世界の販売台数の約70%がCAFEに類する規制を受けている。

上記の方策が提示されているヨーロッパにおける利害関係を超えて、ルノー・グループの中期環境計画は3つの戦略軸に基づいている。

- ・ 再生可能エネルギーの成長を促進しつつ、温室効果ガス排出量の削減を可能とする車両の電動化の発展（100%電気、ハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッド車）や、バッテリーによってエネルギー分野にもたらされるサービス（再利用及びスマート充電）。
- ・ 天然資源の保全の必要性に応えつつ、原材料の採取や物品の製造に使用されるエネルギー消費（そしてこれによる間接的な温室効果ガスの排出）の削減に寄与する、循環型経済の発展。

- ・ 最後に、新しい電気及び共用モビリティサービスの発展。
ルノー・グループではCO₂排出量の削減を推進すべく、**社内炭素価格設定メカニズム**を活用している。この社内炭素価格は、以下に関連して検討した範囲に依拠している。
- ・ 自動車関連のプロジェクトについては、炭素価格の定義には、特に、CAFEやCO₂関連税のような、使用中の排出量に関する規制が含まれる。例えば、ヨーロッパの自動車関連のプロジェクトにおける、技術的な炭素削減ソリューションに関する意思決定を行う上で勘案すべき炭素価格は、約450ユーロ/メートルトンである。この価格は、とりわけ、各市場に付随する規制上の課題や税制上の枠組みを考慮したものである。
- ・ 産業用設備では、エネルギー市場やCO₂排出量割当の予想される変化などの複数の要因を考慮する。ルノー・グループの直接排出量の半分以上がEU-ETS割当取引制度の対象となるが、同制度では、現行の価格はおよそ20~25ユーロ/t CO₂である。EU-ETS割当の管理の詳細については、以下の「製造」の項を参照のこと。

さらに、当社の社内プロセスでは、**ライフサイクル・アセスメント(LCA)又は炭素アセスメント**を定期的
に実施し、様々な戦略オプション(例えば、どのモビリティサービスモデルが都市などの地域に最もプラス
の影響を与えるか)又はモデルや分野毎の様々な技術オプションの間で評価及び決定を行う。例えば比較可
能なバッテリーのLCA、パワートレインの技術(電気、プラグイン・ハイブリッド、水素、LPG、NGV、バイオ
ガス)、又は循環型経済に関連した環境へのプラス効果の評価など。これらの評価で支配的なロジックは、
可能な限り最も小さなカーボン・フットプリントのモビリティを提供する車両又はサービスのみが市場で成
功する、或いは規制又は課税に関して好まれるというものである。

気候シナリオ

その脱炭素化の道筋を準備するために、ルノー・グループは外部のベンチマーク・データ、特に国際エネ
ルギー機関のEnergy Technology Perspectives (B2DS「Beyond 2」シナリオ)と専門会社BIPEによって策
定されたWorld Automotive Powertrain Outlookを使用した。

製造に必要なエネルギー消費に係る直接及び間接排出量(スコープ1及び2)の削減、及び自動車の使用
に係る排出量(スコープ3「ウェル・トゥ・ホイール(well to wheel)」)の削減に関する2030年のル
ノー・グループの目標は、2019年3月に、**科学的根拠に基づく目標(SBT)イニシアチブによって正式に承認
された**。ルノー・グループは、スコープ1及び2の排出量を2012年の基準年から2030年までに1台の自動車
生産当たり60%削減し、スコープ3のウェル・トゥ・ホイール排出量を2010年の基準年から2030年までに自
動車1キロメートル当たり41%削減することを約束している。SBTイニシアチブは、CDP、国連グローバル・
コンパクト・プログラム、WRI(世界資源研究所)及びWWF(世界自然保護基金)の間のパートナーシップから
発生した。このイニシアチブは、企業が設定した温室効果ガス排出量削減目標と、気候に関する科学的研究
のデータとの整合性を検証することを目的としている。ルノー・グループは自動車部門で初めて、**脱炭素目
標の妥当性をSBTイニシアチブが認めた会社である**。

さらに、ルノー・グループは、2019年12月に公表された、世界ベンチマーキング・アライアンス(WBA)と
CDPのランキングにおいて、メーカー25社中3位にランクされた。この分析は、ADEMEとCDPが開発したACT
(低炭素移行評価)の方法論を用いて行われた。この方法論は、「気候変動の企業戦略、企業の温室効果ガ
ス(GHG)排出量を削減するための努力、及びそれらの排出量を管理する方法への統合」を評価することを目
的としている。ルノーは、GHG削減目標が国際エネルギー機関が定めたパリ協定の調整基準を満たしているサ
ンプル・グループの5社のうちの1社である。

この非炭素化の道筋は、**当社の基準気候シナリオ**であり、地球温暖化を2以下に抑えるというパリCOP21
の目標と一致している。この基準シナリオは、当社の活動のすべて(産業施設並びに製品及びサービスの開
発)にわたって展開される戦略の要素の1つである。

しかしながら、気候変動に対抗するために展開された取り組みの将来の成果については、多くの不確実性
が残っている。考えられる幅広い未来に直面した際の、その戦略の頑健性を検証するために、ルノー・グ
ループは基準シナリオに対する**代替シナリオ**を構築し始めた。この取り組みは、エネルギー生産の非炭素
化、公共政策(規制、課税、特に都市における道路交通の規制)、技術の利用可能性と採用スピード、利用
者、地域及び他のステークホルダーの期待の変化、資源に対するアクセシビリティとその費用を含む、当
社の事業モデルに影響を及ぼす可能性のある広範囲の変数を対象として当社が継続的に実施する、予測分析を
構築する。

ルノーは、2019年11月に公表された欧州グリーンディールに示された2030 2040 2050年に向けた目標を、その戦略的アプローチに統合した。欧州グリーンディールは、ヨーロッパを地球温暖化を1.5 に抑えるという目的に適合する道筋にその主要な活動（モビリティを含む。）を委ねる最初の地域とすることを目指している。ルノー・グループでは、この目標を支えるモビリティセクターのカーボン・ニュートラルを2050年までに達成するためのシナリオを、自動車の提供及びパワートレイン構成という観点、バッテリー開発（化学、生産条件及び関連サービス）の見通しという観点、材料の問題及び循環型経済という観点、並びに工場及びサプライチェーンの操業という観点から設定している。

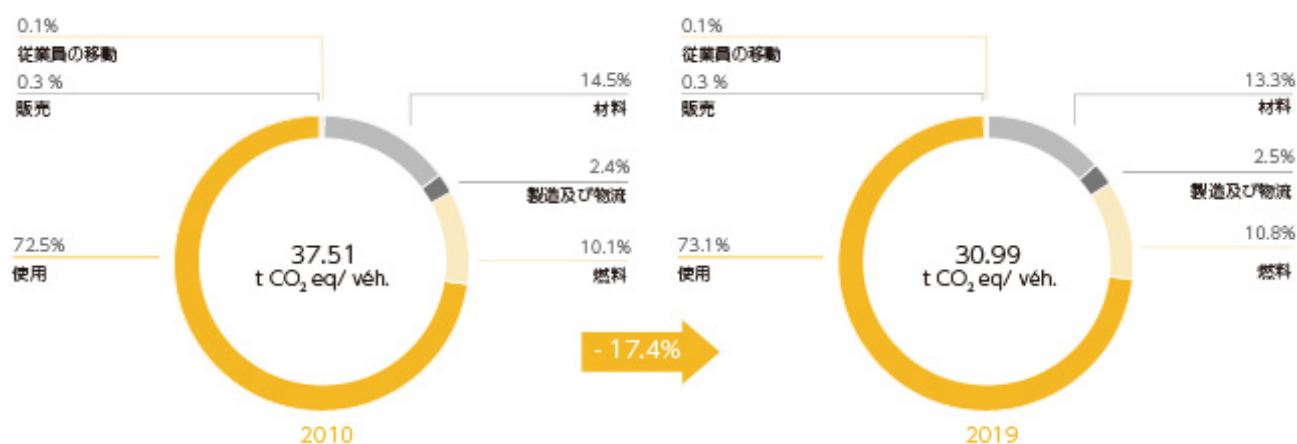
TCFDの勧告との整合性を継続的に改善することを視野に入れ、ルノー・グループはこれらの代替シナリオとその中長期的な業績への影響をさらに研究する。

自動車分野の脱炭素化への貢献度を測定するにあたって、ルノー・グループは、**ルノー・グループの車両に対する、そのライフサイクル全体の世界的なカーボン・フットプリント削減指標**を使用している。このカーボン・フットプリントは、製造に必要な原材料を取り出してから、その製品寿命を終えて処理されるまでに製品が発生させる温室効果ガス排出量に相当する。ルノー・グループの車両のカーボン・フットプリントの算定には、温室効果ガスプロトコルで定義されている、当社の製造時のエネルギー消費に起因する直接的及び間接的な温室効果ガス排出量（スコープ1及び2）、並びに、その設計、製造、販売、使用及び使用済み処理に伴う他の多くの間接的排出量（スコープ3）が含まれる。

COP21パリ協定で設定された目標に沿って、**2010年から2022年にかけて自社の車両の平均カーボン・フットプリントを25%削減することをルノー・グループは約束している。**

本章の残りの部分では、ルノー・グループのすべての活動を網羅する、行動計画の達成度を測定する他の定量化された指標を提示する。

ルノー・カーボン・フットプリント



対象範囲：ルノー、ダチア、アルピーヌ及びルノー・サムスン・モーターズの各ブランドで世界中に登録されているすべての乗用車及び小型商用車。

ルノー・グループのカーボン・フットプリントは、2019年には96百万メートルトンのCO₂相当となると推定された。

物流



2022年までの物流ECO2プランは、以下の重点分野で展開される具体的措置に関する、物流部門・部署のコミットメントに基づいている。

- ・ ルノーのチームとサービスプロバイダーとの共同エンジニアリングに基づいた、段階的な展開戦略による、運輸システムの革新を導入すること。これにより代替燃料（車両用天然ガス、ディーゼル代替燃料）の利用や、車両や部品を運ぶことができる汎用性のあるトラックの利用がテストされた。
- ・ 各新規自動車プロジェクトのモニタリング指標に基づく走行キロ数の削減（生産国におけるサプライヤーの所在地、物流の最適化）を実施すること。このモニタリング指標は130の最もかさばるパーツの所在地に関する勧告に準拠していることを評価する。
- ・ コンテナの積載率の最適化とエコデザインに基づいたパッケージング。
- ・ 道路輸送に代わる鉄道及び船舶輸送の開発。

これらの対策の進捗状況は、アライアンス・サプライチェーン担当取締役及び戦略的環境計画担当副社長が共同で委員長を務める、専門の環境業績委員会により監視されている。

以下の例によって、これを例示する。

- ・ 中央ヨーロッパ圏内におけるパッケージング及びトラックの充填の最適化がルーマニア、トルコ及びモロッコにまで拡張され、これによってこれまでに、上流輸送ユニット全体の1.7%に相当する39,800台近くのトラックの使用が回避された。
- ・ フランス、スペイン、英国、ルーマニア、トルコ、モロッコ及びロシア（モスクワ工場）間の流通の傾向が鉄道やフェリーに変わり、これによってこれまでに、上流輸送ユニット全体の2.6%に相当する約61,000台のトラックの使用が回避された。
- ・ 最後に、新車の輸送及び流通のために、フランス、スペイン、ルーマニア、モロッコ及びインド間において鉄道に向けた複合輸送により、これまでに、下流輸送ユニット全体の2.1%に相当する約22,300台のトラックの使用が回避された。

これらすべての措置によって、これまでに140,500トンのCO₂（2017年から2019年までの期間の累積）の排出が回避されている。

ルノーは、AUTF（貨物輸送利用者協会）内の環境・輸送委員会のメンバーの一員である。このため、ルノー・グループは環境面でのベストプラクティスや共同の取り組みを明確にするための複数企業によるワークショップを組織している。ルノーは、輸送者が輸送方法によるCO₂排出量を減らすことを確実にすることを目的とした、2015年のADEMEのFRET21憲章の最初の署名者の中の1社であった。ルノーは2017年末までにFRET21の3ヶ年コミットメントを達成し、排出量削減における主導的な貢献者であった。ルノー・グループはその後、2018年から2020年までの期間を対象とする3ヶ年計画でこのコミットメントを更新した。

2019年、ADEMEは、事業活動のための物品輸送により排出される温室効果ガスの排出量削減を最も進めている企業として、ルノー・グループにEVEトロフィー（自主的な環境コミットメント - 輸送及び物流）を授与した。

ルノー・グループは、自身のカーボン・フットプリントの削減、そしてサプライチェーンによるカーボン・フットプリントの削減を目指した環境対策という観点から、2018年に、貨物帆船の設計・運航者である新興企業であるNEOLINEとのパートナーシップを締結することを発表した。このプロジェクトは、サン＝ナゼールと米国東海岸、そしてサンピエール島及びミクロン島を結ぶ試験的ルートでの2021年から2022年の試運転を目指し、2021年までに2隻の風力貨物船の建造を計画するものである。この船主プロジェクトは、同程度の航海において伝統的な貨物船と比較して最大90%のCO₂排出量削減が可能な商業的証明者となる船の設計に到達した。これは風力推進を主に利用するもので、コストカットのスピードとエネルギー構成の最適化がもたらされた。

最後に、ルノー及び日産のサプライチェーン部門が2014年に単一の組織に統合された後、アライアンス内でベストプラクティスが共有され、両社は輸送関連CO₂排出量削減のための年次目標を合わせた。

製造



工場の温室効果ガス排出量の90%超はエネルギー消費の結果であることから、温室効果ガス排出量削減戦略の大部分は、エネルギー消費量の削減及びエネルギーの再生可能形態の発展に基づいている。継続的な改善及び画期的な行動の両方に見られるこの戦略は、以下の4つの要素に基づいている。

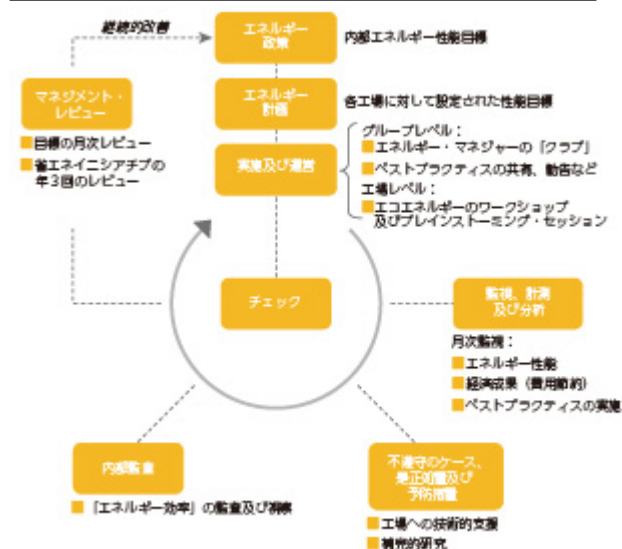
- ・ 生産期間エネルギー以外のエネルギー消費の管理。生産期間以外で可能な限り常時、機械及び一般施設を完全停止するための具体的なシステムが整備されている。
- ・ 特定された最良の組織的及び技術的慣行に向けた収斂。車体組立工場でもエネルギーを必要とする区画である塗装場においては、換気及び運転条件（温湿度）が最適化されている。消費量をできる限り少なくするため、装置のダウンタイム及び再起動も最適化されている。圧縮空気漏出の探知及び処理又は板金作業で使用する溶接ガンの冷却の最適化のように、他の生産工程にも具体的な行動が実施されている。
- ・ 特に、塗料乾燥炉の出口ドアへの熱交換器設置及びネットワーク上の熱損失を抑えるためのエネルギー消費量分散化のような、エネルギー回収ソリューションの実験的实施による、工程のエネルギー効率の向上。
- ・ タンジェ（モロッコ）、クリティバ（ブラジル）及びモスクワ（ロシア）でのバイオマスボイラーの導入、クリティバ（2019年度の供給量の99.9%）及びタンジェの工場での再生可能資源からの電力利用、サンドゥヴィル（フランス）及び釜山（韓国）の工場での産業廃棄物を燃やして発生させる蒸気の利用、並びに第三者投資家とのパートナーシップのもとでルノー・グループのフランス、スペイン及び韓国の工場に設置された86ヘクタールの太陽電池パネル（下記の挿入図を参照のこと。）によって示されるとおり、再生可能エネルギー及び化石エネルギーの代替エネルギーの開発。

ルノー・グループの工場にある86ヘクタールの太陽電池パネル

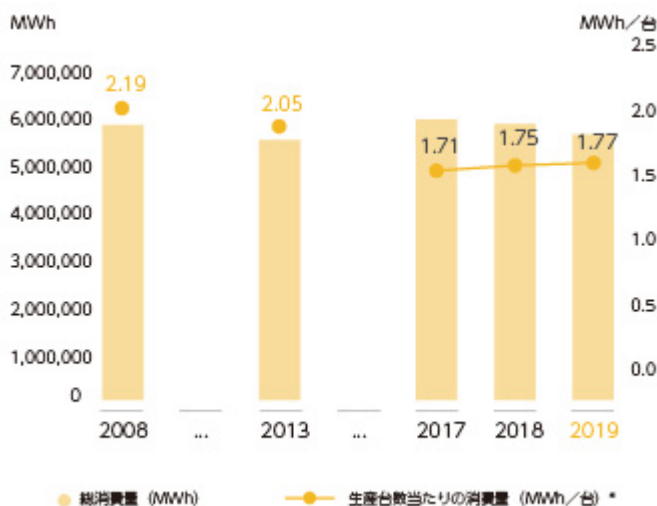
世界各国（フランス、スペイン及び韓国）のルノー工場に設置された太陽電池パネルは、合計面積86ヘクタール、すなわちサッカー場120面近くに相当する。2019年度には、これらが発生させる94メガワットの完全再生可能電力により、CO₂排出量を30,000メートルトン近く抑えることができた。

世界規模のエネルギー費用が年に300百万ユーロを上回る中、エネルギー・マネジメントはルノー・グループにとって主要な経済的課題である。このことから、下記の図で概説されるISO50001の原則に基づく組織（ルノーはまだこの基準に関して世界規模の認証手続を始める選択をしていないところ、現在認証を受けているブルサ及びクレオンの工場のみ）では、ルノー・グループの工場全体に展開されたエネルギー・マネジャーのネットワークを介して、専用の企業チームがエネルギーの管理を行なっている。

ルノー・グループ内のエネルギー・マネジメント



エネルギー消費量⁽¹⁰⁾



* パートナー向けに製造されるエンジン及びギアボックスの台数が多いことから、MWh/台の比率を算出するにあたり、パワートレイン工場の消費量はルノー・グループが製造した車両台数の合計に比例して調整される。ただし、図中のMWhで示される全体の消費量には調整が適用されない。

(10) 範囲：報告範囲には、特別な報告の対象となるRRG商業ネットワークを除き、ルノー・グループの全製造拠点並びに主要な物流施設、サービス部門施設及びエンジニアリング施設が含まれる。

エネルギーの種類別エネルギー消費量の分布

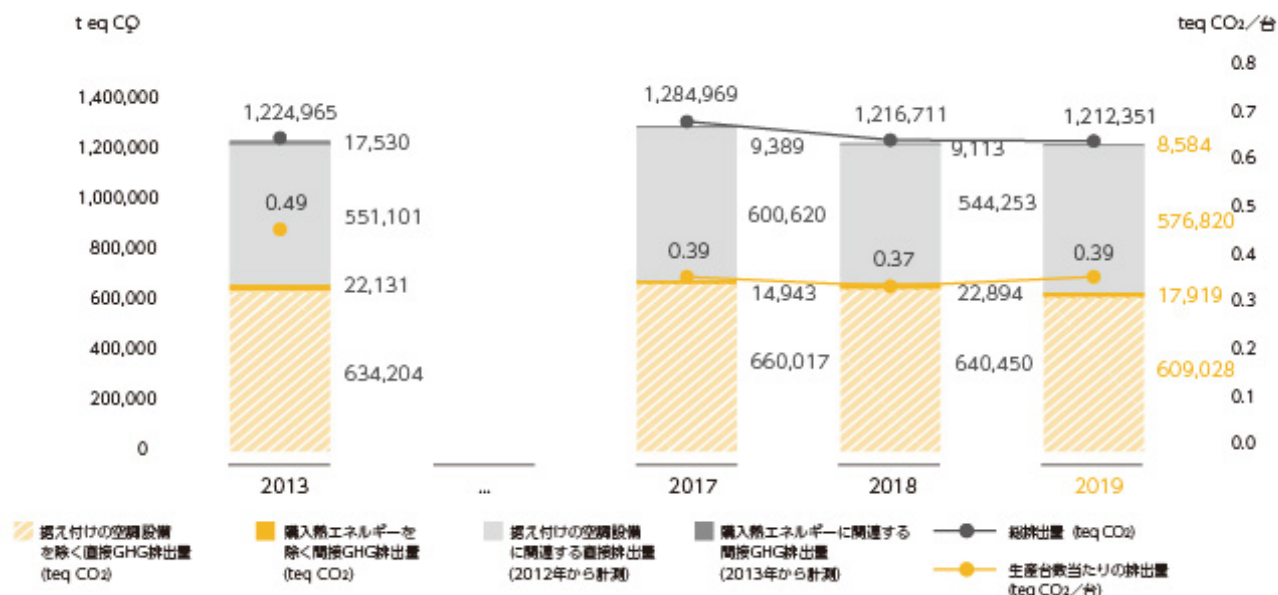
	合計消費量	
	%	MWh
電力	50.7%	2,864,320
そのうち再生可能資源からのもの	17.6%	995,875
天然ガス	44.9%	2,534,939
購入熱エネルギー	3.2%	178,629
そのうちタンジェ工場でバイオマスから発生させる熱エネルギー	1.4%	76,467
LPG	1.0%	53,863
バイオマス	0.2%	13,488
重質燃料油及び国産燃料油	0.05%	3,093
合計	100%	5,648,332^()
そのうち再生可能なエネルギー又は再生可能資源由来エネルギー	19.2%	

() 2019会計年度における、独立した第三者が合理的な保証水準で監査した指標。

産業範囲内では、ルノー・グループの13工場が欧州連合域内排出量取引制度（EU-ETS）の対象である。関係する財務に関する利害については、特別運営委員会によって管理される。欧州委員会によるEU-ETS割当量の無償割当の段階的な廃止を背景に、ルノー・グループが実施する戦略は、2013年から2020年までの期間中、工場のエネルギー消費量を削減する努力（上記を参照のこと。）及び厳格で先を見据えた管理を通じて、かかる割当量により中長期的に当社が負うことになりそうな財務コストをできる限り少なくすることを目指している。ルノー・グループは、2019年度、マイナス残高となった欧州工場の割当量の不足分を埋めるために、（一部の工場における割当量の留保分又は余剰分ではなく）合計約3百万ユーロの経費で市場を利用すると決定した。ルノー・グループは、2021年から2030年までの期間にかけて、かかる財務費用の上昇傾

向を緩和することを目指して、当社の財務諸表におけるCO₂割当量（ヨーロッパ及び韓国）が及ぼすマイナス影響を2020年度と同様の水準に維持し、同時に割当量の留保分を保持することを計画している。

温室効果ガス排出量^()(11)



() 独立した第三者が合理的な保証水準で監査した指標：2019会計年度における（スコープ1及び2の）温室効果ガス排出量の合計。

(11) 範囲：報告範囲には、特別な報告の対象となるRRG商業ネットワークを除き、ルノー・グループの全製造拠点並びに主要な物流施設、サービス部門施設及びエンジニアリング施設が含まれる。

排出源の種類別温室効果ガス排出量の分布

	2019年	2018年	計測開始
直接排出量（スコープ1）	52%	55%	
据え付けの燃焼設備	45%	47%	2003年
生産された車両の冷媒式空調システムの充填	1%	2%	2003年
耐久試験路でのギアボックス、エンジン及び車両の試験	1%	1%	2003年
社用車	3%	3%	2009年
敷地及び工程用の据え付けの空調システムの充填	1%	2%	2012年
間接排出量（スコープ2）	48%	45%	
電力	48%	45%	2009年
購入熱エネルギー（蒸気及び温水）	1%	1%	2013年

車両の使用



ルノーは、自動車の環境負荷低減に大きく寄与したいと考えている。そのために、より環境にやさしく、最大数の人々が利用できるようなモビリティ・ソリューションの提供に努めている。

(i) 内燃エンジン自動車

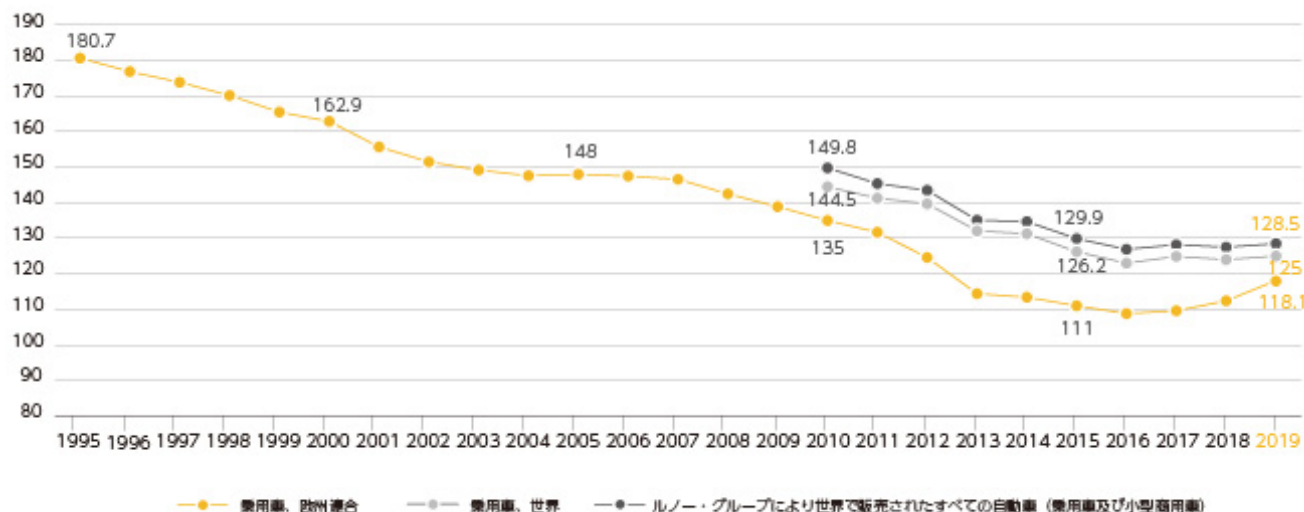
カーボン・フットプリントのコミットメントを果たすため、ルノー・グループの各市場（2020年までCO₂平均排出量を95g/kmに制限された欧州、並びに中国、韓国、ブラジル、インド、トルコ、メキシコ及び日本等）における規制要件を遵守するため、そして自動車産業のリーダーの間でこの分野に関して持続可能な地位を保つために、内燃エンジン自動車のCO₂排出量を引き続き減少すべく、ルノーは以下のような様々な様態の行動に依拠している。

- ・ アルミなどのより軽量な材料の利用や、期待される機械的特質を保ちつつ部品を軽量化する技術の進歩（ホットプレス鋼鉄など）の活用による車体の軽量化。
- ・ 空気力学。
- ・ ダウンサイジング。つまり、ターボチャージャーの数に相当する出力を備えつつエンジンの熱容量を（したがって燃費を）削減すること、また最適化された内燃機関。
- ・ 熱損失と機械的摩擦の低減。
- ・ Stop & Startから手頃な価格の充電可能なハイブリッド技術まで、さまざまなレベルでのハイブリッド化。企業戦略プランには、ラインナップの半分を占める12の電動化モデルの発売が含まれている。したがって2020年には、E-TECHテクノロジーをベースに、ルノー・グループはクリオのハイブリッド版、キャプチャー及びメガーヌのプラグイン・ハイブリッド版の販売を開始する。

2019年には、発表日の時点で入手可能なデータに基づき、ヨーロッパにおけるルノー・グループの乗用車の平均CO₂排出量は118.1g/kmと推定された。この増加は、主にWLTP要領の影響とディーゼル・エンジンのシェアが継続的に低下したことによるものである。ディーゼル・エンジンはCO₂排出量の点でガソリン・エンジンよりも効率的であるためである（2018年との比較で、ヨーロッパにおけるルノー・グループの販売台数構成において-9ポイント）。

しかしながら、ルノー・グループのCAFEは、2019年にはCO₂は-7.9g/kmの差で、規制目標を引き続き下回っている。

ルノー・グループが販売する自動車の平均CO₂排出量（GCO₂/km） - ヨーロッパの乗用車、世界全体の乗用車、及び世界全体のすべての自動車



乗用車 欧州連合：構成された新欧州ドライビング・サイクル（NEDC）又は新しいWLTP要領に基づく、平均の認証CO₂排出量。

1995-2017年データ：EU、AAA（Association Auxiliaire de l'Automobile）又は欧州環境機関のデータ。

暫定2018年データ：EU28ヶ国及びアイスランド（2018年にCAFEに加盟）。

暫定2019年データ：EU28ヶ国、アイスランド及びノルウェー（2019年にCAFEに加盟）。

世界全体の乗用車及び世界全体のすべての自動車：モデル毎に考慮されるCO₂排出量値は、ルノー・グループのカーボン・フットプリント指標の算出のために採られる値である。

(ii) 電気自動車

電気自動車はルノーの戦略の主要な構成要素である。当社は、このタイプの自動車の大規模な展開を目指しているが、このタイプの自動車は使用中に汚染物質排出がないことから⁽¹²⁾、都市地域における大気汚染に対する真の解決策を提供するものである。また、輸送に伴う温室効果ガス排出量を大幅に削減することもできる。

(12) 消耗部品を除き、使用中にCO₂やその他汚染物質の排出がないこと。

ライフサイクル全体でのゾエ（22kWh）のカーボン・フットプリントは、ヨーロッパの平均的な電気生産構成に基づく、同等の内燃機関自動車よりもほぼ40%少ない。さらに、欧州のエネルギー構成における再生可能エネルギーのシェアが増加することが予定されており、現在走行しているものを含め、使用中の各電気自動車のカーボン・フットプリントは、今後数年間で着実に減少することとなる。

しかしながら、電気自動車と再生可能エネルギーの相乗効果は、単なるバッテリー・チャージ関連のCO₂排出量の削減をはるかに超えている。電気自動車の広汎な流通の課題は、より低いコストで再生可能エネルギーを発電と配電の「エコシステム」に最適に統合し、温室効果ガス排出量の総体的な減少に関して最大限の利益を生む上で不可欠な要素として浮上しつつある。

欧州気候基金とケンブリッジ・エコノメトリックスによって2015年後半に発表された*En route pour un transport durable*（持続可能な輸送に向けて）の研究によると、電気自動車の充電のインテリジェント・マネジメントは、再生可能エネルギーのより大きな統合を可能にし、フランスのエネルギー・システムにおいて2030年に125百万ユーロの純利益の創出に寄与する可能性がある。また、これによって追加的な生産能力に頼ることなく、フランスの自動車全体に20百万台を超える電気自動車を追加することが可能になるだろう。

電気自動車のバッテリーの蓄電容量を活用することで、送電網の需要が発電量より少ない場合には再生可能エネルギーの余剰部分を吸収し、電力消費のピーク時に余剰の電力を戻すということが可能となる。これらのピークが発電の規模や配電のインフラを決定しており、また現在はその大部分が火力発電所（ガス、石炭など）で賄われているため、温室効果ガスの排出量にも大きく影響している。

このような相乗効果は、電気自動車の充電のインテリジェント・マネジメント（又はさらに、バッテリーから送電網又は家庭へとつながるソリューションの一部としての充電/放電）、及び電気エネルギー貯蔵イ

ンフラにおけるセカンドライフ・バッテリーの再利用を通じて生み出すことができる。ルノーが、ルノー及び日産が提供するセカンドライフ・バッテリーを利用した定置式蓄電システムの開発を目指す欧州ELSAプロジェクトに参加し、使用済みのルノーのセカンドライフ・バッテリー（当初の蓄電容量の約30%を失ったバッテリー）をベースとした高速充電ソリューションの商業的開発のため、英国の会社であるConnected Energyのパートナーになったのはこのためである。2018年に、ルノーは、電気自動車バッテリーを使用する、ヨーロッパで設計されたこれまで最大の定置式蓄電システムを2020年に構築することを目指す、先進バッテリー貯蔵プロジェクトの開始を発表した。このイニシアチブは、再生可能エネルギーの電力ネットワークへの大規模な統合の一端を担うものである。最終的には最低60MWhを貯蔵し、70MWの出力を供給できるはずである。また、ルノー・グループとエネルギー供給業者であるエムブレサ・デ・エレクトリシダ・デ・マデイラは力を合わせ、電気自動車、定置蓄電、スマート充電、リバーシブル充電の4つの主要な柱に基づくスマート電気エコシステムをポルトガルのポルト・サント島で立ち上げた。その目的は島のエネルギー自給を促進し、再生可能エネルギーの生産を増強することである。

国際エネルギー機関によれば⁽¹³⁾、2023年までに世界の再生可能エネルギーによる発電量が電力需要の30%を賄うと見込まれており（対して、2017年は24%）、多くの国で関心が高まっている電気自動車が環境へのプラス効果という点でさらに魅力的なものになるはずである。

(13) IEA Renewables 2018：2018年から2023年までの市場の分析及び予測。

環境保護への移行における電気自動車

ルノー・グループは、Fondation pour la Nature et l'Homme及び欧州気候基金から招請され、ADEME、Réseau de Transport d'Électricité (RTE)、バッテリー・メーカーのSaft、Avere-France（電気自動車の発展に関する協会）、並びに各NGO、Réseau Action Climat France、WWFフランス及びRéseau pour la Transition Énergétique（エネルギー移行ネットワーク）（CLER）と共に「揺り籠から墓場まで：E-モビリティとフランスのエネルギー移行」という研究に参加した。

この研究は、2017年12月に公表され、2030年までにフランスの自動車を電動化することによる環境への影響とプラス効果を評価するものである。この研究は、気候変動に対抗し、COP21パリ協定の目標を達成する上での電気自動車の環境へのプラス効果を確認している。また、研究では、モビリティへのバッテリーの利用を最大化すること（カーシェアリング、走行距離を伸ばすこと）、また送電網への電力供給をすること（「V2G」すなわち「Vehicle to Grid」）によって、このプラス効果がどのように強化されるかについても取り上げている。最後に、研究では、エネルギーを貯蔵するために再利用バッテリーを使用し、それによってエネルギー移行と再生可能エネルギーの発展を加速する可能性も探っている。

より詳細な情報については、https://europeanclimate.org/wp-content/uploads/2018/01/Electric_vehicles_ENG_AW_WEB.pdf/ を参照されたい。

2019年には、ルノー・グループの電気自動車の世界販売台数は新たに23.5%の増加を記録し、62,447台を超えた。

ヨーロッパでは、ルノーは2010年以降250,000台を超えるバッテリー電気自動車を実地投入しており、電気自動車についてナンバーワンの位置にある。2019年には、カンゲー・ゼロ・エミッションが、発売以来毎年続いているように、引き続き最も売れた電気小型商用車となっている。電気自動車は、2019年のヨーロッパにおけるルノー・グループの販売台数全体の3%を占めた（2019年に2.1%だった欧州市場でのこの車種の平均市場シェアを大きく上回る）。これにより、電気自動車によって、ルノー・グループがヨーロッパで販売する乗用車のCO₂平均排出量の-3.2g/kmの削減が可能になった。

ルノー・グループは、2019年に発売した新型ゾエ、トゥイジー、カンゲー・ゼロ・エミッション、マスター・ゼロ・エミッション、そして2020年からは、ヨーロッパなど各国で販売するトゥインゴ・ゼロ・エミッション、韓国で販売するルノー・サムスン・モーターズSM3ゼロ・エミッションのセダン、2019年後半から中国で入手可能となる、都市型で手頃な値段の新しいAセグメント電気自動車ルノー・シティK-ゼロ・エミッション（中国市場向けに競争力のある電気自動車を開発・生産するために東風汽車集団と日産が設立した合弁会社である易捷特新能源汽车有限公司が現地生産する）等、フルラインナップを提供している。また、2018年にルノー・グループは、2018年に設立された合弁会社、華晨雷諾金杯汽車有限公司がプロデュースするラインナップにおける、3つの新しい電気小型商用車の計画を確認した。

ルノー・グループが提供するラインナップは、カンゲー・ゼロ・エミッション水素自動車とルノー・マスター・ゼロ・エミッション水素自動車（2020年）によって補完される。これらのモデルは追加のエネルギー

を供給する水素燃料電池を搭載しており、その航続距離を100%電気自動車に比べ最大で3倍拡張し、またその再充電時間はわずか5～10分である。

より持続可能なモビリティのためのパートナーシップ

2019年6月、WWFフランスとルノー・グループは、モビリティの将来に対する共通のビジョン、つまり炭素・化石エネルギーを利用した個人用自動車という従来のモデルから、より持続可能なモビリティ・モデルへの移行というビジョンに基づくパートナーシップを発表した。これはすなわち、再生可能エネルギー源をベースに、電気自動車のバッテリーが提供するサービスによって促進される発展を伴う、より共有された（特にカープーリングやカーシェアリングといったモビリティサービスの展開を通じて）、より電氣的なものへの移行である。

本パートナーシップの一環として共同で実施された最初の実用事例研究は、ポルトガルのポルト・サント島を調査するものであり、ルノー・グループとエネルギー供給業者であるエムブレサ・デ・エレクトリシダ・デ・マデイラが力を合わせ、島のエネルギー独立性を強化し、カーボン・フットプリントを削減することを目的として、電気自動車、定置蓄電、スマート充電、リバーシブル充電の4つの主要な柱に基づくスマート電気エコシステムを立ち上げた。

ポルト・サント島のエネルギー構成は、現在では化石エネルギーに大きく依存しているが、ポルト・サント島の電気自動車の全ライフサイクルにわたるカーボン・フットプリントは、ディーゼル自動車と比べて11%、ガソリン自動車と比べて34%低いとの結果が得られている。また、同研究では、100%電気自動車と組み合わせて再生可能エネルギーを最大99.5%利用した場合、島内の全エネルギー消費に関するカーボン・フットプリントは、2018年と比べて88%削減されることが示されている。研究の全容については、<https://media.group.renault.com/global/fr-fr/download/21228662>にて、オンラインで入手できる。

WWFフランス及びルノー・グループは、大規模展開を視野に主要な成功要因を特定することを目的として、研究の対象範囲（経済的影響、用途、カーシェアリングの検討等々）を広げ、新たな地域に適用することで、再生可能エネルギーと組み合わせた電気自動車エコシステムのメリットに関するこの分析を継続していく予定である。

(iii) エコドライブの技術的支援

平均的な運転者が実際に観測する燃費は、認定値から逸脱する可能性があり、その差異は運転のタイプによって20%を超える可能性がある。これは、認定された燃費が、すべての運転スタイル（強引さの強弱）又はすべての走行条件（暖房又は空調なし、円滑な都市交通及び郊外交通）を反映しない、標準化されたサイクルに関して算出されているためである。

ルノーは、この差異を埋めるため、顧客が認識する実際の燃費が認定値にできるだけ近くなるよう、エコドライブ支援ソリューションを提供している。これが契機となって、ルノーは2008年、ドライブングEC02プログラムを創設した。このプログラムは、顧客に車両内蔵型運転支援及びエコドライブによる燃費低減を支援するための研修サービスを提供することを目的としている。

エコドライブを通して運転者の行動を変えることは、エネルギー消費（ガソリン、ディーゼル又は電力）を減らす一つの方法である。運転スタイルによっては、最大25%の節約を達成することができる。

内蔵型エコドライブ支援に対する顧客の期待をより適切に理解するために社内外で実施した調査では、以下の4つの運転者特性が特定された（下図参照）。

- ・ 自らの行動変容によって積極的な役割を果たしたいと希望し、その方法についての情報や的を絞ったアドバイスを求める「参加型」運転者
- ・ 自動車に燃費改善に対する全責任を負わせる傾向がある「権限委譲型」運転者
- ・ 参加型であり権限委譲型でもある運転者
- ・ 最後に、いかなる形式のエコドライブ支援にも関心がないと述べた少数の運転者

ルノーは、各顧客の個別の期待に応えるため、各運転者特性に適合する広範なドライブングEC02内蔵型運転ツールを、以下の通り開発した（下図参照）。

- ・ ボタンに触れて始動させるEcoモードは、車両の性能を変え、温熱快適性を調節することで燃料消費を10%も減少させる。
- ・ リアルタイム運転支援ツールであるEcoアドバイス（変速インジケータ）及びEcoモニタリング（運転スタイルインジケータ、瞬間燃費及びエンジン管理体制を組み合わせたもの）

より総合的な走行データの分析が容易になり、学習したスキルの実践による進歩をリアルタイムに計測できるようになる。

ルノーはまた、リモートアクセスにより車両の走行データ（距離、燃費、平均速度、Ecoスコア）を企業のフリートマネジャーに提供する内蔵型テレマティクス・システム（フリート・アセットマネジメント）を、法人顧客に提供している。この運転者の行動の客観的評価は、移動中にエコドライブ対策を採用することを従業員に促すものであり、必要に応じて研修を受けることができる。

4【関係会社の状況】

（2019年12月31日現在）

（1）親会社

該当事項なし。

（2）子会社

2019年12月31日現在におけるルノーの連結子会社の総数は、223社であった（アフトワズを含む。）。

そのうち重要な子会社は以下の通りである*。

（* 個々の収益値は、連結財務諸表の作成で用いた基準に基づき評価し提示している。）

ルノー s.a.s. (Renault s.a.s.)

フランス、ブローニュ・ビヤンクール セデックス 92512、ケ・ル・ガロ 13-15

ルノーs.a.s.の株式資本は533,941,113ユーロで、1株当たり15.250ユーロの議決権付株式35,012,532株に分割されている。

ルノーはルノーs.a.s.の資本及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：自動車（商用車、小型商用車及び乗用車、トラクター、農業機械並びに建設機器）の設計、製造、販売、修理、整備及びリース、また、自動車製造に関連して使用される部品及び装置の設計及び生産。さらにかかる事業活動に関する各種サービスその他上記目的に直接的又は間接的、かつ全体的又は部分的に関連する工業、商業、財務、投資及び不動産取引。

2019年12月31日現在の収益：44,999百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：31,736名。

RCIバンクSA (RCI Banque SA)

フランス、パリ 75002、ユゼス通り 15

RCIバンクSAの授権株式資本は100,000,000ユーロで、1株当たり100ユーロの議決権付株式1,000,000株に分割されている。

ルノーs.a.s.はRCIバンクSAの株式及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：主にヨーロッパにおいて販売金融会社並びにルノー及び日産の顧客にサービスを提供している会社の持株会社。ルノー及び日産ヨーロッパの自動車及び予備部品の在庫のための融資。

2019年度の純融資額：214億ユーロ。

2019年12月31日現在の貸借対照表合計（連結）：58,080百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：3,707名。

ルノー・リテール・グループ（フランス）（Renault Retail Group (France)）

フランス、クラマール セデックス 92142、ドニ・パパン通り2

ルノー・リテール・グループの株式資本は99,832,670ユーロで、1株当たり5ユーロの議決権付株式19,966,534株に分割されている。

ルノー-s.a.s.はルノー・リテール・グループの授権資本及び議決権の99.99%を直接的に保有している。

2019年度、内部モデル（TRIMIX又はIMI）の欧州中央銀行による査察に伴ってRCIバンクが決定書の草案を受領したモデルについて、支払能力比率へのマイナス影響が1.20%と見積もられており、その一部は一時的な追加に起因するものである。欧州中央銀行の所見がまだ得られていないモデルにも、さらなる悪影響の可能性がある。

事業内容：乗用車及び小型商用車の取引、修理、整備及びリース。

フランスに49拠点を有する。

2019年12月31日現在の収益：4,750百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：8,011名。

ルノー・エスパーニャ（Renault España）

スペイン、バリアドリッド 47008、マドリッド通り72

ルノー・エスパーニャの授権株式資本は126,501,414ユーロで、1株当たり6ユーロの議決権付株式21,083,569株に分割されている。

ルノー-s.a.s.はルノー・エスパーニャの授権資本及び議決権の99.78%を直接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の製造。

バリアドリッド、パレンシア及びセビリアに工場を有する。

2019年12月31日現在の収益：7,614百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：11,763名。

ルノー・エスパーニャ・コメルシアルSA（Renault España Comercial SA）

スペイン、バリアドリッド47008、マドリッド通り72

ルノー・エスパーニャ・コメルシアルSAの授権株式資本は12,000,000ユーロで、1株当たり6ユーロの議決権付株式2,000,000株に分割されている。

ルノー・グループはルノー・エスパーニャ・コメルシアルSAの授権資本及び議決権の100%を保有している。

事業内容：ルノー及びダチア・ブランドの自動車の販売。

2019年12月31日現在の収益：2,534百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：310名。

ルノー・ドイツランドAG (Renault Deutschland AG)

ドイツ、ブリュール 50321、ルノー・日産ストラッセ 6-10

ルノー・ドイツランドAGの授権株式資本は10,655,322.80ユーロで、1株当たり511.29ユーロの議決権付株式20,840株に分割されている。

ルノーs.a.s.はルノー・ドイツランドAGの授権資本及び議決権の60%を直接的に保有している。また、ルノー・グループb.v.はルノー・ドイツランドAGの授権資本及び議決権の40%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー及びダチア・ブランドの自動車の販売。

2019年12月31日現在の収益：3,512百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：409名。

ルノー・イタリア (Renault Italia)

イタリア、00156 ローマ、ヴィア・ティブルティーナ 1159

ルノー・イタリアの授権株式資本は2,582,500ユーロで、1株当たり10.33ユーロの議決権付株式250,000株に分割されている。

ルノーs.a.s.はルノー・イタリアの資本及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー及びダチア・ブランドの自動車の販売。

2019年12月31日現在の収益：2,912百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：236名。

レヴォズ (Revoz)

スロベニア、ノヴォ・メスト 8000、ベロンクラニシュカ セシュタ 4

レヴォズの授権株式資本は55,081,000ユーロで、1株当たり100ユーロの議決権付株式550,810株に分割されている。

ルノーs.a.s.はレヴォズの株式資本及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の製造。

工場：ノヴォ・メストに有する。

2019年12月31日現在の収益：1,799百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：3,113名。

ルノー・ファイナンスSA (Renault Finance SA)

スイス、ローザンヌ、カース・ポスタル 1007、ローダニ通り 48

ルノー・ファイナンスSAの授権株式資本は230,600,000スイス・フランで、1株当たり500スイス・フランの議決権付株式461,200株に分割されている。

ルノーs.a.s.はルノー・ファイナンスSAの株式及び議決権の100%を保有している。

事業内容：ルノー及び日産のための資本市場取引（外国為替、金利取引及び工業金属取引のヘッジ）及び自己勘定のインターバンク取引。

2019年12月31日現在の貸借対照表（連結）：6,183百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：28名。

ルノー・ユーケー（Renault U.K.）

英国、ハートフォードシャー、リックマンズワース WD3 9YS、メイプル・クロス、デナム・ウェイ、ザ・リバーズ・オフィス・パーク

ルノー・ユーケーの授権株式資本は2,750,000英国ポンドで、1株当たり1英国ポンドの普通株式（議決権付）2,750,000株に分割されている。

ルノー・グループはルノー・ユーケーの資本及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー及びダチア・ブランドの自動車の販売。

2019年12月31日現在の収益：1,558百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：173名。

ルノー・ベルギー-ルクセンブルク（Renault Belgique Luxembourg）

ベルギー、1070 - ブリュッセル、モン通り281

授権株式資本は18,610,000ユーロで、1株当たり275.7ユーロの議決権付株式67,500株に分割されている。

ルノー・グループはルノー・ベルギー-ルクセンブルクの授権資本及び議決権の100%を保有している。

事業内容：ルノー及びダチア・ブランドの自動車の販売。

2019年12月31日現在の収益：1,310百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：148名。

ルノー・ド・ブラジル（Renault do Brasil）

ブラジル、サン・ジョゼ・ドス・ピニャイス、パラナ州、ボルダ・ド・カンポ、av.ルノー 1300

ルノー・ド・ブラジルの授権株式資本は2,398,236,842.47ブラジル・レアルで、807,562,019,093株（うち、議決権付株式が670,331,224,178株、無議決権株式が137,230,794,915株で、すべて額面価格なし）に分割されている。

ルノー・グループはルノー・ド・ブラジルの資本及び議決権の99.92%を直接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の製造及び販売。

2019年12月31日現在の収益：2,891百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：7,328名。

ルノー・アルジェンティーナ (Renault Argentina)

アルゼンチン、ブエノス・アイレス 1414、フライ・フスト・サンタ・マリア・デ・オロ 1744

ルノー・アルジェンティーナの授権株式資本は13,464,388,238アルゼンチン・ペソで、1株当たり1アルゼンチン・ペソの議決権付株式13,464,388,238株に分割されている。

ルノー・グループはルノー・アルジェンティーナの授権資本及び議決権の100%を間接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の製造及び販売。

2019年12月31日現在の収益：658百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：2,369名。

ルノー・サムスン・モーターズ (Renault Samsung Motors)

韓国、釜山、江西区、46758、ルノー・サムスン大路 61

ルノー・サムスン・モーターズの授権株式資本は440,000,000,000韓国ウォンで、1株当たり5,000韓国ウォンの議決権付株式88,000,000株に分割されている。

ルノー・グループはルノー・サムスン・モーターズの株式資本及び議決権の80.04%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー・サムスン・モーターズの自動車の製造及び販売。

工場：釜山に有する。

2019年12月31日現在の収益：3,530百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：4,258名。

ルノー・アルジェリアSpa (Renault Algérie Spa)

アルジェリア、16270 - アルジェ、ゾーン・インダストリエル・ウエ・スマール、ルート・ダルエルベイダ 13

授権株式資本は1,037,001,545アルジェリア・ディナールで、議決権付株式1,037,001株に分割されている。

ルノーs.a.sはルノー・アルジェリアSpaの授権資本及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー及びダチア・ブランドの自動車の販売。

2019年12月31日現在の収益：902百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：670名。

ルノー・コマース・マロック（ルノー・マロック・コマーシャル）（Renault Commerce Maroc（Renault Maroc Commercial））

モロッコ、20000 - カサブランカ、ブレース・バンドエン・カサブランカ

授權株式資本は50,000,000モロッコ・ディルハムで、1株当たり160モロッコ・ディルハムの議決権付株式312,500株に分割されている。

ルノー-s.a.sはルノー・コマース・マロックの授權資本及び議決権の80%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー及びダチア・ブランドの自動車の販売。

2019年12月31日現在の収益：833百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：846名。

ルノー・タンジェ・エクスプロイテーション（Renault Tanger Exploitation）

モロッコ、90000-タンジェ、ゾーン フランシェ メルーサ I

ルノー・タンジェ・エクスプロイテーションの授權株式資本は42,000,000ユーロで、1株当たり100ユーロの議決権付株式420,000株に分割されている。

ルノー・グループはルノー・タンジェ・エクスプロイテーションの授權資本及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の研究及び製造。

2019年12月31日現在の収益：2,794百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：6,940名。

オヤック・ルノー・オートモビル・ファブリカлари（Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari）

トルコ、イスタンブール、ウムラニエ BP 34770、FSM Mah. バルカン Cd. No 47

オヤック・ルノー・オートモビル・ファブリカлариの授權株式資本は323,300,000トルコ・リラで、1株当たり0.010トルコ・リラの議決権付株式32,330,000,000株に分割されている。

ルノー・グループはオヤック・ルノー・オートモビル・ファブリカлариの授權資本及び議決権の51%を直接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の組立及び製造。

工場：ブルサに有する。

2019年12月31日現在の収益：3,752百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：7,031名。

SCオートモビル・ダチアSA (SC Automobile Dacia SA)

ルーマニア、ミオヴェニ 115400、Str.ウジネイ nr 1

ダチアの授権株式資本は2,541,738,210.57ルーマニア・レイで、1株当たり0.100ルーマニア・レイの議決権付株式25,417,382,105.39株に分割されている。

ルノーはSCオートモビル・ダチアSAの授権資本及び議決権の99.43%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー及びダチアの自動車の製造及び販売。

工場：ミオヴェニに有する。

2019年12月31日現在の収益：5,180百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：14,278名。

CJSCルノー・ロシア (CJSC Renault Russia)

ロシア、モスクワ 109316、ヴォルゴグラドスキー・プロスペクト 42、ハウジング36

CJSCルノー・ロシアの授権株式資本は6,841,426,980ロシア・ルーブルで、1株当たり1947.46ロシア・ルーブルの議決権付株式3,513,000株に分割されている。

ルノー・グループはCJSCルノー・ロシアの授権資本及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の製造及び販売。

2019年12月31日現在の収益：1,869百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：3,748名。

ルノー・インディア・プライベート・リミテッド (Renault India Private Limited)

インド、チェンナイ、600 017、ティ・ナガール、ベンカタナラヤナ・ロード #37-38、ASVラマナ・タワー 4階

ルノー・インディア・プライベート・リミテッドの授権株式資本は60,000,000,000インド・ルピーで、1株当たり10インド・ルピーの議決権付株式6,000,000,000株に分割されている。

ルノー・グループはルノー・インディア・プライベート・リミテッドの授権資本及び議決権の100%を直接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の販売。

2019年12月31日現在の収益：859百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：234名。

JSC「アフトワズ」 (JSC “ AVTOVAZ ”)

ロシア、445024、サマラ州、トリヤッチ、ユジノエ・ショセ 36

JSC「アフトワズ」の発行済株式資本（すなわち定款資本金）は55,749,589,810ロシア・ルーブルで、株券無発行の議決権付登録株式11,149,917,962株に相当する。そのうち10,688,153,662株は普通株式で、定款資本金の95.86%を構成し、461,764,300株はA型優先株式で、定款資本金の4.14%を構成する。各発行済株式（普通及び優先）の額面価額は5ロシア・ルーブルである。発行済株式に加え、定款に基づき、JSC「アフトワズ」は1株当たりの額面価額が5ロシア・ルーブルの普通株式6,134,309,469株を発行する権限を有し、これらの株式は授權株式に分類される。

ルノーs.a.s.はJSC「アフトワズ」のすべての発行済株式及びそれに係る議決権の67.61%を間接的に（アライアンス・ロステック・オートB.V.を通じて）保有し支配している。

事業内容：乗用車及びその部品の製造及び販売。アフトワズは、ロシア及び東ヨーロッパで最大の乗用車メーカーであり、ラーダ、ルノー及びダットサン・ブランドの自動車の製造を行う。

2019年12月31日現在の収益：3,867百万ユーロ。

2019年12月31日現在の従業員数：36,323名。

（3）関連会社⁽¹⁴⁾

2019年12月31日現在におけるルノーの関連会社の総数は、25社であった。

そのうち重要な関連会社は以下の通りである。

(14) 関連会社とは、i) ルノー・グループが重大な影響を及ぼし、持分法により財務諸表に含まれている会社及び ii) 比例ベースで連結された合併会社を意味する。

自動車部門

日産自動車株式会社（NISSAN Motor Co., Ltd.）

日本国、神奈川県横浜市神奈川区宝町2番地

日産自動車株式会社の授權株式数は6,000,000,000株である。引受済資本は605,813,000,204.581円で、1株当たり134円の議決権付株式4,220,715,112株に分割されている。

ルノーS.A.は、日産の株式の43.4%及び議決権の43.7%を直接的に保有している。

事業内容：日産自動車グループは自動車の設計、製造及び販売を行っている世界的な自動車製造業者である。ルノーとの関係については、本第2 3 . （2）「アライアンス」を参照のこと。

金融会社（関連会社）

ルノー・クレジット・カー（Renault Credit Car）

ベルギー、ブリュッセル 1000、ラヴァンステン通り 60/15

RCIバンクS.A.は、ルノー・クレジット・カーの株式及び議決権の50.1%を間接的に保有している。

事業内容：小売信用。

5【従業員の状況】

過去3年間の地域別従業員数内訳及び平均従業員数

従業員報告の範囲	2017年	2018年	2019年	2019年の割合
----------	-------	-------	-------	----------

ルノー・グループ* (終身雇用及び任期付き雇用)	181,344	183,002	179,565	
ヨーロッパ	72,132	73,094	73,087	40.7%
内、フランス	47,711	48,603	47,978	26.7%
ユーラシア	78,255	78,271	74,773	41.6%
内、アフトワズ	49,771	48,590	46,357	25.8%
アメリカ	12,431	12,291	11,997	6.7%
中国	11	8	71	0.0%
アフリカ-中東-インド-太平洋	18,515	19,338	19,637	10.9%
アフトワズを除くルノー・グループ平均従業員数	128,211	132,993	133,810	

* 海外駐在員は自国において計算される。

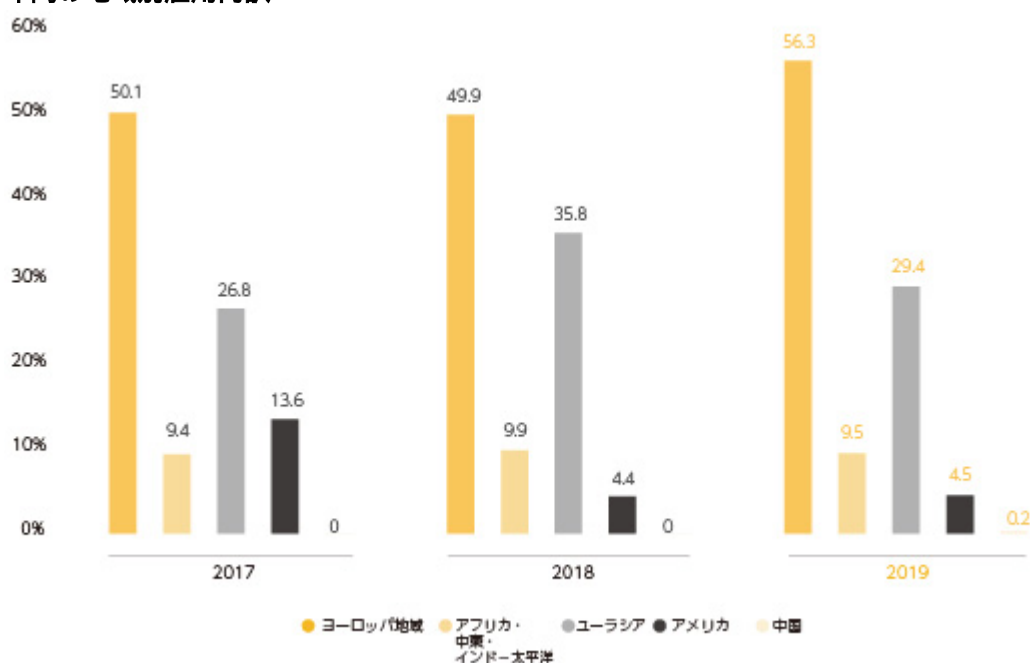
2019年12月31日現在、アフトワズを含むルノー・グループの従業員数（終身雇用及び任期付き雇用契約）は合計179,565名で、自動車部門175,862名、販売金融部門3,703名であった。

ルノー・グループの従業員は、5地域39ヶ国で働いている。「主要10ヶ国」（アルゼンチン、ブラジル、フランス、インド、モロッコ、ルーマニア、ロシア、韓国、スペイン及びトルコ）は総従業員の92%を占める。

雇用内訳

2019年度の新規採用者数は20,376人で、2018年度の22%減となった。この雇用水準は、労働力の低下による従業員の退職を確実に代替する一方で、ルノー・グループが従業員数を自動車市況に適応させることを可能にした。また、この雇用は、特にスペイン、ブラジル及びモロッコにおける特定の生産工場の高い要求を満たすものでもある。インド、ロシア及びルーマニアにおける将来のモビリティ・ソリューションを開発するために必要なスキルを強化した。最後に、販売金融部門が新たなサービスを開発し、規制の変更に適応する能力を強化した。

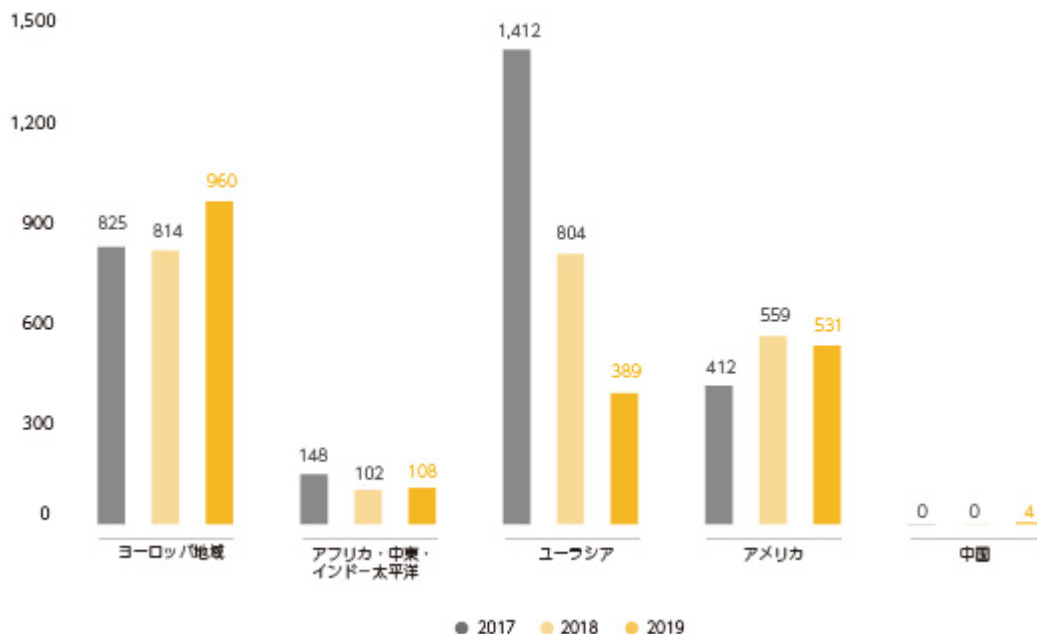
3年間の地域別雇用内訳



解雇内訳

同時期の解雇人数は、2018年度（2,279名）に比べて減少し、1,992名であった。

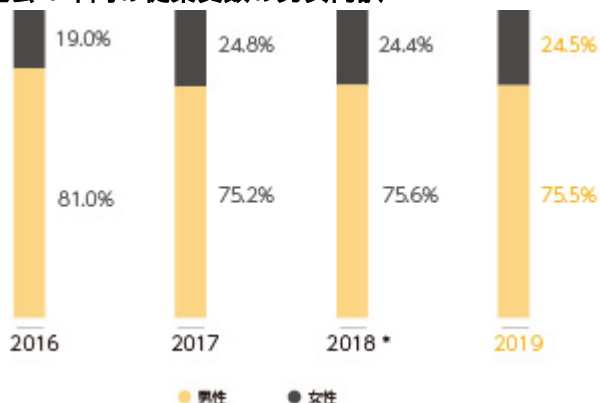
地域別解雇内訳



当社におけるジェンダーの多様性

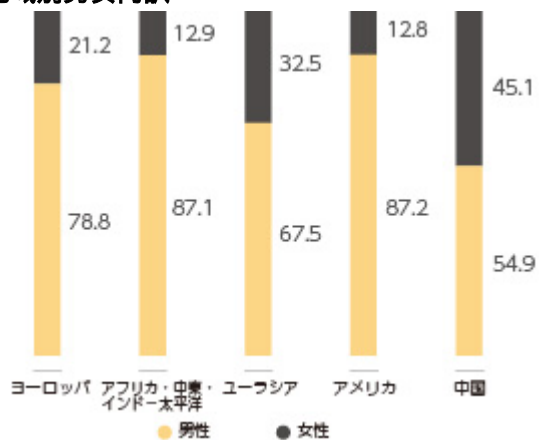
2019年12月31日現在、ルノー・グループの総従業員に占める女性の数の割合は、雇用の多様性に関する積極的な方針により2017年度までは著しく増加した後、24.5%と横ばいで推移した。

過去4年間の従業員数の男女内訳



* スロベニアにおいて異常が特定された後の2018年に公表されたデータのレビュー

地域別男女内訳

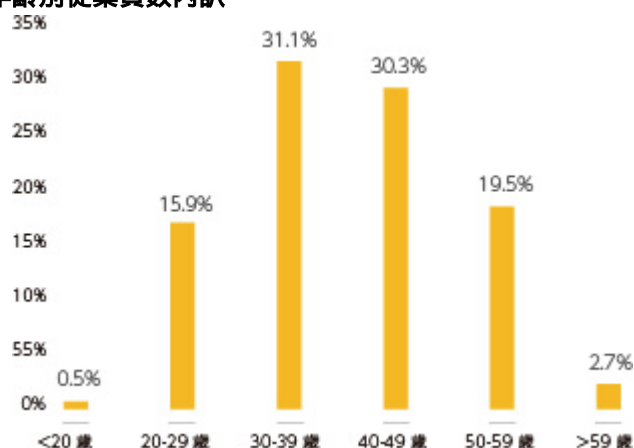


男女内訳は、2019年12月31日現在の世界全体の基準に基づき算出されている。

全年代の人材の雇用の促進

雇用計画により、年齢別従業員数内訳は引き続き均衡が取れている。従業員の16.4%が30歳未満、31.1%が30歳から39歳の間、30.3%が40歳から49歳の間、また22.2%が50歳超である。

年齢別従業員数内訳



年齢別内訳は、2019年12月31日現在の世界全体の基準に基づき算出されている。

従業員の報酬

ホワイトカラースタッフの報酬は以下に基づく。

- ・ **責任のレベル**：コーン・フェリーの国際的な手法を利用して、職位を責任のレベルに応じて査定した。この評価により、様々な事業分野及び地域にまたがる職位の完全な社内マッピングを作成することが可能となり、キャリアパスのより高い透明性及び全世界における公平性を確保することができる。もう一つの利点は、競争力及び報酬方針の魅力をよりよく管理するために、ルノーの給与水準を市場と比較できることである。固定及び変動報酬制度は、現在、この職務区分に基づいて決定される。この職務評価手法は、ルノー・グループ37ヶ国で導入されている。
- ・ **職務への熟練**：すなわち職務を遂行する能力。ルノー・グループ内で評価をより客観的かつ標準化するために、正確かつ共通する基準で定義される。
- ・ **ルノー・ウェイ・プログラムの遵守度合い**：チーム・ワークショップ又は規定された目標に基づいて、当社の主たる価値観及び原則に従って従業員が働くようにする。
- ・ **目標達成度合い**

これら3つの要素を分析することにより、報酬は、他の要因とは無関係に、会社に対する個人の寄与に基づいて決定される。

マネジャーと幹部社員の報酬の変動部分は、以下の原則に従って計算される。

- ・ 責任のレベルが高いほど、変動報酬の割合が高くなる。
- ・ 責任のレベルが高いほど、全体目標の割合が高くなる。
- ・ 変動報酬の支払は、3つの目標のグループレベルでの達成で決まる。

以下の3つの制度が適用される。

- ・ 責任のレベルが最も高い職位の幹部社員に対するルノー・グループの制度
- ・ マネジメント・レベルの幹部社員に対する地域的な制度
- ・ 非マネジメント・レベルの幹部社員に対する各国内で定められたローカルな制度

シニア・エグゼクティブの報酬については第5-3-(2)「 役員の報酬等」に記載する。

ルノー・グループの利益の配分

ルノーは、工場業績への寄与に対する賞与に加え、ルノー・グループの利益の再分配を含むフランスの従業員向けの報奨金制度を有している。

2019会計年度

従前の契約と同様に、2017年度～2019年度に署名された契約は、以下の2つから成る。

- ・ ルノー・グループの営業総利益に連動する利益配分
- ・ 工場業績に基づく地域ごとの報奨金制度

過去3年間のルノー・s.a.s.における利益分配型及び業績連動型賞与の合計額は以下のとおりである。

年度(百万ユーロ)	合計額: 報奨金及び業績連動型賞与
2017	178.8
2018	170.7
2019	176.4

人件費の推移の管理

2019年度のルノー・グループの労務費は合計6,706百万ユーロで、そのうち6,400百万ユーロが自動車部門の労務費であった。これらの労務費は、2018年度比で横ばいであった。「主要10ヶ国」(アルゼンチン、ブラジル、韓国、スペイン、フランス、インド、モロッコ、ルーマニア、ロシア及びトルコ)の労務費は、ルノー・グループの労務費の89%を占めた。

地域別人件費

	2017年 (百万ユーロ)	2018年 (百万ユーロ)	2019年 (百万ユーロ)	2019年 平均コスト
ルノー・グループ	6,501.9	6,702.6	6,705.7	37.0
ヨーロッパ*	4,512.1	4,718.2	4,686.2	64.1
内フランス	3,368.2	3,548.5	3,473.64	71.9
ユーラシア	1,006.5	1,051.8	1,103.2	14.4
内アフトワズ	450.0	460.5	466.1	9.8
アメリカ	435.2	399.8	374.8	30.9
中国	0.2	0.4	0.4	11.2
アフリカ-中東-インド-太平洋	547.9	532.4	541.1	27.8

* ヨーロッパには、ルノー・日産・グローバル・マネジメントが含まれる。

動的なスキル管理

ルノー・グループのスキル管理制度は、関連国において雇用、トレーニング及び従業員の移動に関して適切なイニシアチブを実施するために必要な戦略的スキルを明確にすることを目的としている。

このプロセスは、すべての事業活動に適用され、グループの優先課題を定める年次報告書において主題を構成している。スキルは、社内外の専門家ネットワークの支援を受けて、部門マネジャーが特定する。また専門家ネットワークは、新しいスキルを見つけるための雇用戦略、開発が必要なスキルのトレーニング計画、キャリア計画並びにコーチング及びメンター・プログラムを含む、スキル向上を促進する対策について提言を行う。スキルの開発は、技術的スキルと職能横断的スキルの両方を対象としている。

人事部門がこのプロセスを支援しているが、同部門はグローバル・アプローチを採用し、事業活動に挑戦し、さまざまな事業体に共通する変革の領域を特定して、こうした変化が業務、ローカリゼーション及び行動計画の共有に及ぼす影響を評価する。

予想されるスキル変化に関する情報を周知するため様々な方法が用いられる。例えば、2019年7月から自己評価ツールがPeople@Renaultプラットフォームから利用可能となっている。このツールが導入されているセグメントの従業員は、このツールによって、自分が習得したスキルと改善が必要なスキルについて個別に評価することができる。各事業体において不足しているスキルが整理されることで、マネジャーは、行動計画を構築し、優先順位をつけるために必要なツールを得ることができる。

同時に、社内のネットワーキング・プロセスの一環として、各従業員はPeople@Renaultにおいて各自のスキルを表明し、アピールするよう求められる。

フランスのGPEC(Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences)

フランスでは、「フランスにおけるルノーの持続可能な業績のための契約」(CAP 2020)が、2017年から2019年までを契約期間として2017年1月13日に締結された。この契約は、2013年3月13日に締結された「フランスにおけるルノーの新たな成長動力及び社会的発展のための契約」に代わるものとなった。

この契約は、起業若しくは事業買収に対するサポート、移動経験期間、退職直前パートタイム勤務又はこのスキームへの加盟後3年以内に自身の年金を利用する資格のある従業員に対する労働免除を含む、様々な対策を定めている。2019年度には1,300名を超える従業員がこうした対策を利用し、これにより新たなスキルがルノー・グループにもたらされた。

ルノー・グループの戦略的挑戦及びその結果もたらされる各事業活動におけるスキルの変化は、毎年、労働組合との協議の対象となっている。2019年度の主要トピックには、インダストリー4.0に向けた製造部門の従業員のスキルアップ、自動運転車、コネクティッド・カー及び電気自動車に関する技術的な課題に対応するための新たなエンジニアリング技能の更新及び準備が含まれた。

フランス全土に展開されたルノー・グループのスキル管理体制により、新たなスキルと強化が必要なスキルの位置づけが可能になった。この位置づけは、キャリア設計に役立てるため、マネジャーと従業員に共有されている。これは、採用計画、トレーニング及び移動支援システムの合理化に有用なものである。

認証トレーニング・プログラムは、当社にとってより戦略的で、かつ雇用可能性の点でより有益なスキルを従業員に教えることにより従業員の職務変更が可能となるよう、より広範囲に及ぶようになった(UXデザイナーのトレーニング、ロジスティクス業務のためのAPICS認証等)。

GTEC(地域雇用及びスキル管理)スキームの一環として、フランスにおける就労支援及び保障を提供するため、ルノーは、自動車及びモビリティ産業(PFA)のスキル及び雇用事務所の業務及び審議に積極的に貢献している。ルノーは、PFAの魅力度、スキル及び雇用プログラムに5年間(2017~2021年)コミットし、将来への投資(Investissement d'Avenir)プログラム(PIA2)における雇用及びトレーニングへの革新的な寄与が公的機関から評価された。

スキル開発を支援するためのトレーニング

ルノー・グループは、中期計画「ドライブ・ザ・フューチャー 2017-2022」の一環として、持続可能な成長目標を達成するため、従業員のスキル開発を支援する。

企業、地域及び国レベルのスキル要件に基づいて、かつ職能別のアカデミーの支援を受けて、事業、経営及び全社的なトレーニングが提供されている。

学習・開発本部では、地域及び主要国を対象に、14の機能アカデミーと学習及び開発チームを率いて、トレーニングのネットワーク活動の調整を行う。この一環として、連続2年目のセミナーは、すべてのトレーニング参加者がルノー・グループのトレーニング戦略を共有し、アカデミーと各国の間の関係を強化し、かつベスト・プラクティスを共有するために開催された。ルノー・グループはトレーニングに注力し、従業員が生涯職業教育を受けられるようにしている。

2019年度には、このアプローチを支えるルノー・グループの全従業員向けの**新しい学習管理システム(LEARNING@ALLIANCE)**を継続的に展開した。このシステムにより、より充実したラインナップのオンライン・トレーニングのコースを利用することができる。従業員は日常的な学習機会を多様化するため、デジタル化、職能横断型及び経営に関するテーマ並びに業務スキルの向上に特化したモジュールに加えて、「LinkedIn Learning」の全コースを利用することができる。当年度の中頃に**デジタル・ラーニング・ファクトリー**が開始され、相乗効果が促進されたことによりデジタル・ビジネスに関するモジュールの製作が促された。

トレーニングの提供は、業務と職能横断的な対象分野の両方について、その充実及び推進を可能にする**ラーニング・チャンネル**を通じて構成及び公開されている。例えば、ルノー・ウェイの5原則と関連する11の能力に特化したラーニング・チャンネルが開発され、オンライン・トレーニングのコースを通じて従業員にスキルの開発を促している。

さらに、当社は、フランス、ブラジル、アルゼンチン、コロンビア、メキシコ及び韓国を対象に**対面トレーニング**を取り入れた**LEARNING@ALLIANCEの展開**を続けた。現在、ルノー・グループの従業員の95%超は、LMS(ラーニング・マネジメント・システム)により**対面トレーニング**に登録することができる。

機能アカデミー

14の機能アカデミーは、必要なスキルを特定するため職能別になされる議論をフォローアップし、国や子会社毎に優先すべきトレーニングの展開を助けつつ、引き続きフランス及び世界中でトレーニングの提供を進めている。

2019年度に**製造アカデミー**は、ルノーの37工場、7つのプロダクション・エンジニアリングRTx及び10のオペレーティング・サプライチェーン部門を対象として、主に以下の2つの分野に注力した。

- ・将来必要とされるスキルの予測及び製造分野の変革支援。このイニシアチブでは、Factory of the futureに関連する22のトレーニング・プログラム及び超競争的プログラムの立ち上げ並びに製造分野向けの戦略的スキル管理に関するイニシアチブの立ち上げが含まれ、各地で展開される予定の3年間のスキルアップ計画を策定した。また、サプライチェーン（ロジスティクス）向けに、事業活動に係る10の戦略的スキルの開発を目的として対面及びデジタル・プログラムを作成し、7,200時間のトレーニングを実施した。

- ・各国のマネジャー及び従業員アンバサダーを通じてトレーニングの提供を簡素化し、分かりやすさを追求すること。この目的のため、トレーニング・コースの数は1,200から870に減らされた。2022年までにトレーニングは業務領域及び範囲毎にスキルアップ・プログラムとして整理される。初心者レベルから上級者レベルまで約150のプログラムの完成が予定され、2019年度には26のパスが開始された。

ルノー・グループのすべてのトレーニング・コースは、3言語（フランス語、英語及びスペイン語）で提供されており、現地ネットワークにより当社の他の7言語への翻訳が提供されている。2019年度には、新規のトレーニング・コースの50%がデジタル化されていた。

2019年度に、**エンジニアリング・スクール**は、プロダクト・エンジニアリングのスキルを開発するため3つの主要分野に取り組んだ。まず2019年度初頭には、ルノーと日産の専門技術ネットワークの支援を受けて、戦略的スキルの参照枠組みをアライアンス・レベルで共有及び承認した。次に2022年度中期計画に係る要件を予測するため、2019年度中頃に動的なスキル管理に関するデータの年次更新が行われた。第三の、かつ進行中の分野は、スキルアップ要件にFASTを適用するためのテンプレートの組み込みである。現在、エンジニアリング・スクールのカリキュラムでは、自動運転車、電気自動車及びハイブリッド車並びに規制基準や要件に関するより広範なトレーニングを提供している。これにより、2019年度には、当社の戦略的ドライバーに沿って、約100の新しいトレーニング・コースが創設された。こうしたトレーニング・コースは、とりわけ機械エンジンから電気自動車又はハイブリッド車への移行、新技術（サイバーセキュリティ及び人工知能）の理解、並びにアライアンスのデジタル化計画（OneVal、One TD、MagicDraw、FOTA）やコンフィギュレーション管理からの新ツールに関するトレーニングの組み込みを支援している。オンライン・トレーニングのモジュールやリソースと対面セッションを組み合わせたトレーニング・プログラム（特に、プロジェクト管理）と新たな学習方法（アクティブ・ラーニング、対面セッションのためのタブレットの利用等を含む。）の実施により、学習体験が改善し、トレーニング時間の適正化が図られた。

現在、**アライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション・アカデミー**は4年目を迎えており、22の現地パーチェシング・スクールでは、新規スターター、購買の基本及び上級トレーニングの3つの経験レベルで、100を超えるトレーニング・コースと同数のオンライン・トレーニング・コース、ショート・ビデオを組み合わせたトレーニングを実施している。パーチェシング・スキル・マトリックスでは、匿名の自己評価ツールを利用することで個別のニーズに優先順位を付けることが容易になった。脳科学に基づくベスト・プラクティスを対話と学習効果に適用することにより、学習教材の質を特に重視してきた。「交渉」（5年間で8回の対面クラスと30回のオンライン・トレーニング・モジュールのシリーズ）、「運営管理」、「業績推進力」をはじめ、新たなテーマ別の段階的なトレーニング・プログラムを展開中である。これらのプログラムは、6つの主要なパーチェシング・スキルを対象としている。

2019年度に**品質・顧客満足スクール**では、以下の目的で学習ツールの作成と導入に重点が置かれた。

- ・品質と顧客満足の文化をルノー・グループの全従業員に展開する助けとすること。品質は全従業員に関係するため、「品質の基本」プログラム（23のオンライン・トレーニング・モジュール）を作成し、フランス及び世界中のルノー・グループの部署に広く展開した。

- ・管理職の業務スキルの向上を管理すること。2019年度のスキル評価キャンペーンの普及率は全世界で99.1%となり、品質に関して適切なトレーニング・コースのラインナップが提供された（2019年度には36のデジタル及び対面のトレーニング・コースが企画された。）。

- ・管理職に必要とされるスキルアップの予測を行うこと、将来の戦略的スキルに連動したトレーニング・コースを通じて管理職のスキルを向上させること。トレーニング・コースは、8つの戦略的スキルに沿っ

て展開され、モニタリングされた。2019年度に、これらのスキルは、品質及び顧客満足スキルの評価の後にスキル・グリッドに統合された。

・関係者（トレーナー、技術エキスパート、駐在員の国際的ネットワーク）のスキルアップを支援することにより学習のデジタル化を継続すること。駐在員の国際的ネットワークは、新たな学習方法を技術エキスパートやトレーナーに伝えるため、2ヶ月ごとにリモート・ミーティングやデジタル・ワークショップを通じて会合を開いている（2019年6月の「学習支援のためのデジタル・メソッド」をテーマとした「品質アカデミー」会議）。

・新たな管理職の意見を継続的に収集し、その期待に、より合致した導入プログラムを提供する。

ファイナンス・アカデミーでは、業務スキルに関する自己評価の結果に基づいて、ファイナンス・チーム向けの優先スキルの開発を支援するため、18のオンライン・トレーニング・プログラムを作成した。こうしたプログラムは、ファイナンス機能の変革を支援するため従業員の金融スキルを強化することに加えて、職能横断的スキルを対象としている。「キャッシュ・キャッシュ」と呼ばれるシリアスゲームは、ルノー・グループにおける主要トピックであるフリー・キャッシュ・フローの創出をテーマとしており、全従業員に向けて企画及び展開された。最後に、このアカデミーでは、社内トレーナーの強力なネットワークを基盤として、ルノー・グループ全体にそのトレーニング・プログラムを推進及び展開するため、（特にアメリカとユーラシアにおける）国際的ネットワークを発展させた。

ルノーのIT部門（DIR）は、初期のデジタル化フェーズを経て、現在は新たな技術的スキルの獲得を定着及び加速させることを目指している。この目的のため、**デジタル・アカデミー**では、「開発者になる」という再教育プログラムと7つのスキルアップ・イニシアチブを展開している。9ヶ月間にわたるワーク・スタディ再教育プログラムは、意欲のある従業員にIT部門の開発者になる機会を提供する。このプログラムは、シンプロン・スクールとの提携により企画されたもので、フランス全国職業資格総覧（*Répertoire National de la Certification Professionnelle*）から2年間の高等教育の学位を発行している。7つのスキルアップ・イニシアチブは、以下の2つの主要分野に基づくものである。すなわち、プロダクト・リーダー、アジャイル・ビジネス・アナリスト及びUXデザイナー等の職務フォーカス型プログラムと、クラウド、アーキテクチャーとシステムの相互運用性、サイバーセキュリティ及びユーザーエクスペリエンス等の新技術に基づくトレーニングの提供である。また、デジタル・アカデミーでは、トレーニングを異なる他の地域の従業員が利用できるようにすることにも注力している。

2019年度に**セールス・アンド・コミュニケーション・スクール**は、以下の分野の開発に取り組んだ。すなわち、同スクールの評判（トレーニング・コースとトレーニング・アクセス・ツールのラインナップを紹介するための、全従業員が利用可能なフランス語と英語による専用ウェブサイト、定期的なニュースレター及び講演会）、トレーニング・カタログ・プログラムの改訂（コースの3分の1が改訂済み又は新コース）並びに個別のトレーニング・プランが必要なスキルに合うようにする作業である。これらのイニシアチブにより、業務トレーニング時間は30%近く増加した。

2019年10月に、**不動産及び総合サービス部門**は、事業部門のトレーニング活動を調整及び強化し、不動産及び総合サービスに係る業務活動の変革及び発展を支援するためスクールを創設した。このスクールは、エセックの不動産講座やジンジャーが構築するトレーニング・サイクル等の充実したトレーニング・イニシアチブ並びに技術エキスパート及び社内トレーナーのネットワークによる支援を受けている。

当年度末に、**リーガル・スクール**は一般データ保護規則（GDPR）に関するデジタル・トレーニングを展開する準備を行った。このトレーニングは、英語とフランス語によりオンラインで利用可能となる予定であり、2020年にはアライアンスの他の言語でも公表されることになっている。

ルノー・ウェイ

2017年度から、ルノー・グループには、一連の独自参照ガイドラインである**ルノー・ウェイ**があり、すべてのマネジャー及び従業員と共有されている。これは、日々の行為と行動の指針となる5つの原則に基づいている。2019年度初頭に、チーム間の協力を支援し、FASTプログラムを通じてルノー・グループの変革を支援するため、ルノー・ウェイの原則は進化した。11の鍵となる能力に関する参照枠組みは、以下のルノー・ウェイの5原則と連動していた。

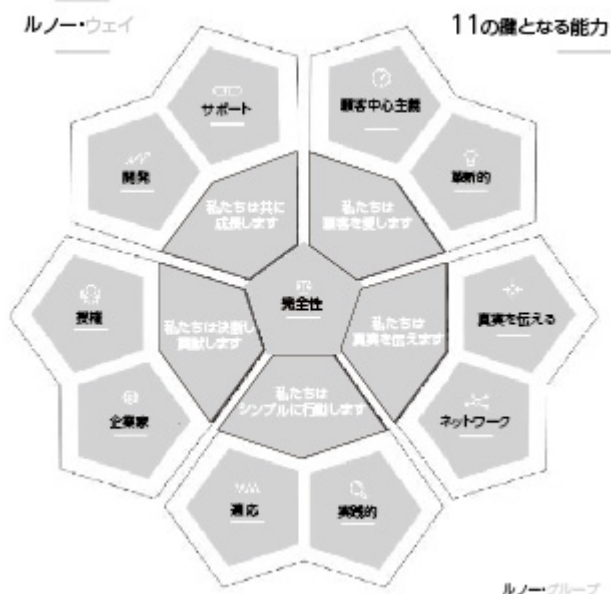
- ・私たちは顧客を愛します
- ・私たちは真実を伝えます
- ・私たちはシンプルに行動します
- ・私たちは決断し貢献します

・私たちは共に成長します

ルノー・グループの従業員を対象としたコミュニケーション・キャンペーンに加え、ルノー・ウェイ・チーム・エクスペリエンスという特定のセミナーを11,000名のマネジャーとそのチームに展開した。この3日間のセミナー（2日間に続いて振り返り日が設けられている）は、マネジャーがルノー・ウェイの5原則を、チーム内の日々の具体的な協力行動や期待される行動に転換する助けとなるよう設計されている。こうしたセミナーの構成は、社外パートナー、ルノー・日産コンサルティングのチーム又はセッションの提供前にトレーナーとしてトレーニング・コースを受講した社内トレーナーに任されている。

ルノー・ウェイのトレーニング・イニシアチブは、働く日々の日常から抽出されたシナリオを用いて従業員やマネジャーがルノー・ウェイの原則を理解することができる新たなシリアスゲームによって補完されてきた。8,000名を超える従業員がこのゲームに参加しており、これは2020年度も継続する予定である。

またルノー・ウェイの5原則に沿ったマネジャー教育を支援するため、提供されるマネジメント・トレーニングの改訂を進めている。2019年度には、新任マネジャーを対象としたトレーニング・プログラムを開始した。開始以降、8,400名を超える個人受講者が、オン・ボーディング・マネジメント・プログラムの4つのパスのうち1つ以上を完了している。



各地域において積極的に展開されたトレーニング

2019年度に、フランスにおいて、対面型のLEARNING@ALLIANCEが開始された。現在、すべての工業及び商業子会社（RRGを除く）が同じLMS（学習管理システム）を使用しているが、これはフランスにおける学習・開発部門の大きな前進を意味している。2018年度末に行われたフランスのトレーニング関連法の大規模改正について、フランスの人事部門は、多くのイベントを開催した。また社内トレーナーに関する認定協定の実施は、非常に満足できるものであった。この協定はトレーナーが果たす役割の尊重と評価に基づいており、ほとんどの機能アカデミーが、これに関するイニシアチブを導入しており、それには各事業活動に係るトレーナーの配置、年次業績レビューにおけるトレーニング職務への報奨、国家資格に結びつくトレーニング及び年間認定計画が含まれる。とりわけ機能アカデミーと社内トレーナーの緊密で深い結びつきにより、社内における知識の伝達（「優れた業績をあげる学習組織」（2017年CAP協定）というフランスにおけるトレーニング方針の創設原則の一つ）は現在も進行中である。

ルーマニアの人事部門チームは、ルノー・ウェイの5原則への参照を組み込んだ管理職育成プログラムを、あらゆるレベルにおいて、かつあらゆる事業活動について継続的に展開している。2013年度以降、約1,400名のマネジャーが経営に関するトレーニング・プログラムを受講している。また欧州コミュニティにより出資されたトレーニング・プログラムを人事部門チーム（158名の従業員）向けにまとめ、2019年10月から展開している。

ロシアのトレーニング・チームは、コーポレート事業アカデミー（製造、エンジニアリング、品質、サプライチェーン、購買及び人事部門）と現地の事業活動との連携を強化するとともに、社内トレーナーのネットワークを強化することに熱心に取り組んできた。また、より包括的なトレーニングの評価プロセス（現場での評価及びトレーニング後の評価）を作成する過程にある。

トルコのトレーニング・チームは新たなリーダー育成プログラムの導入に成功し、49の部門長の満足度は96%であった。すべての受講対象者にルノー・ウェイの原則に基づいて導入セミナーを展開し、ユニット長を対象に特定の混合学習プログラムを追加した（リーダーシップ・スクール2.0）。将来の職務に備えるため、経営スキルに重点を置いた新たな人材育成プログラムに135名の受講生が参加した。最後に、トレーニング・チームは年間を通してルノー・グループの方針に沿って社内トレーナーを主導し、かつ評価し、またその業務水準を向上させた。2019年11月28日、Educorpは、社内トレーニング機関の提供するトレーニングの質を認めて、オヤック・ルノーL&Dのチームに2つの主要な賞を授与した。

ユーラシア及びヨーロッパ地域は、CEDEP及びIESEと協力して、「次世代リーダー」人材プログラムを策定した。この育成プログラムは、経験学習モジュール、グループ・プロジェクト、360度フィードバック、グループ・コーチング及びオンライン学習リソースを使用している。

アフトワズでは、過去3年間で、導入したトレーニング・コースの数は倍を超えて増加し、職能横断的なトレーニングは5倍に増加した。2019年度の優先課題は、アライアンス生産方式(APW)、エンジニアリング、品質管理、IS/IT、販売コスト及び金融の基本を含む業務スキルの教育に重点をおいた。2019年度末までに約1,000名の異なるレベルのマネジャーが経営に関するトレーニング（目標とする要件により1日から3日間）を受講する機会を与えられる。

スペインの人事部門チームは、327名のマネジャーに対して、11回のリーダーシップ・トレーニング・セッションを実施し、平均満足度は95%となった。ブルーカラー職種のトレーニング・センターは、当社の採用活動をより確実なものとするとともに、雇用市場における雇用主としての当社のイメージを高めた。受講者の69%は、3週間のトレーニング・コース終了時に採用された。

アルゼンチンでは、個人及び職業人としての教育と同時に、管理職トレーニングも重視してきた。2年連続で、4時間のタレント・トークを開催し、能力開発プロセスを共有した。リーダーシップ・プログラムも継続的に展開する一方で、ルノー・ウェイの原則に基づいて導入セミナーを実施した。また2019年度には、従業員に対してダイバーシティとインクルージョンをテーマとしたトレーニングも実施した。技術トレーニングに関しては、製造スクールでは全オペレーター向けの基本スキルの集約（合計で1,506時間）と新たな学習方法（3段階学習方式）に関するトレーナーの育成に重点が置かれた。また、スクラムのプロジェクト管理法の開発支援に向けたトレーニングも展開された。

2019年度に**ブラジル**では、全従業員に対するルノー・ウェイの枠組みの展開とその強化に焦点が当てられた。L&Dチームは、コミュニケーション・チームと協力して、2019年7月に展開された新たなLEARNING@ALLIANCE学習管理システムの知名度を向上させるため、エンゲージメント・イニシアチブとトレーニング・セッションを主導した。また、ルノー・トークのイベントも開催した。特定の事業活動におけるスキル開発を強化するため、年間を通じて対策を講じた。とりわけ製造業務に注力し、新たなトレーニング分野及び現地のビジネス・スクールと提携した社外のトレーニング・スクールを立ち上げた。

また、**韓国**のRSMでは、中上級マネジャーの経営スキルを高めるとともに、専用セミナーを開催してルノー・ウェイの原則を展開した。また、特定の育成プログラムを現地において導入し、現地の優秀な人材にはルノー・グループのトレーニング・プログラムを受講する機会を与えている。

2019年度の登録されたルノー・グループ従業員（臨時及び終身雇用）が2019年度に実施したトレーニング時間数合計は、アフトワズを除き3,089,782時間であり、アフトワズを含めると4,929,869時間であった。地域別のトレーニング時間の内訳は以下のとおりであった。

地域別トレーニング時間内訳

地域/トレーニング時間	2019年	2018年
アメリカ	144,100	211,452
アフリカ-中東-インド-太平洋	374,492	472,301
中国	439	150
アフトワズを含むユーラシア	2,548,425	2,515,123
アフトワズを除くユーラシア	708,338	922,684
ヨーロッパ(フランスを除く)	923,319	981,619

フランス	939,094	948,324
アフトワズを除く合計	3,089,782	3,536,380
アフトワズを含む合計	4,929,869	5,128,819

主要10ヶ国における2019年度に実施されたトレーニング時間の内訳は、以下のとおりである。

主要10ヶ国のトレーニング時間数

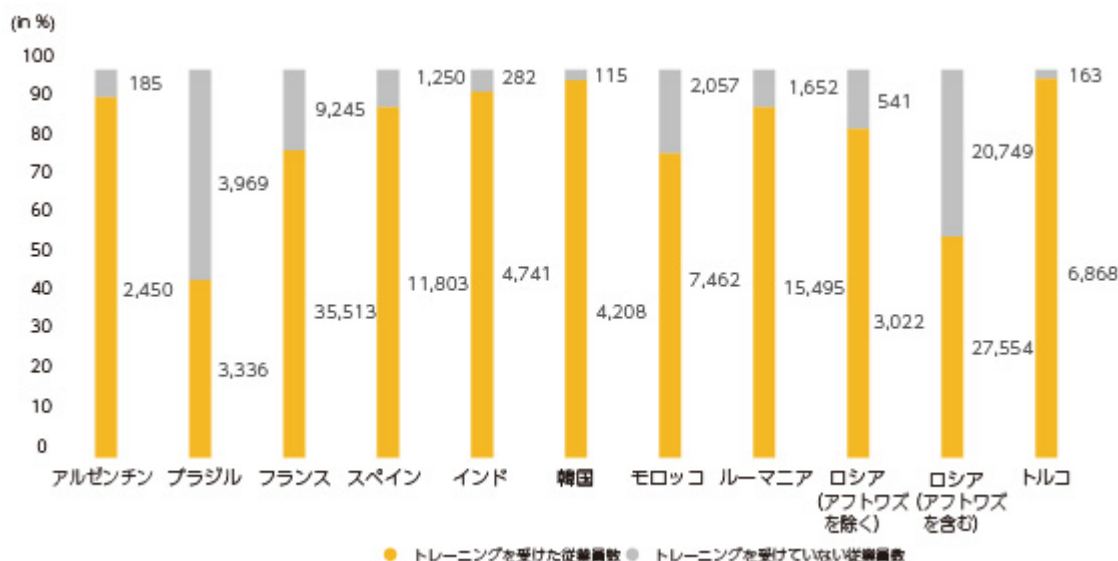
トレーニング/国	アルゼンチン	ブラジル	韓国	スペイン	フランス	インド	モロッコ	ルーマニア	ロシア (アフトワズを含む)	ロシア (アフトワズを除く)	トルコ
2015年合計時間	35,057	83,642	91,805	643,652	827,928	161,654	280,875	417,151		63,286	274,121
2016年合計時間	45,400	71,538	118,164	641,874	844,738	158,277	118,621	465,297		97,998	379,383
2017年合計時間	40,459	65,271	113,246	649,328	998,064	210,494	131,912	432,594		128,996	343,632
2018年合計時間	78,522	95,564	100,549	636,649	948,324	194,636	175,434	418,138	1,751,056	158,617	344,705
2019年合計時間	50,651	55,185	73,846	587,146	939,094	113,505	172,724	278,388	1,964,076	123,989	304,854

一部の国におけるトレーニング時間の減少は、社外トレーニングの購入が減少したことにより説明できる。ルーマニア、スペイン、インド及びブラジルを含む一部の国では、2019年度中頃から、トレーニングの提供に関する見直しの一環として、職業トレーニング、職能横断的トレーニング及び管理職トレーニングの展開に大幅な制限がかけられた。この減少は、デジタル・トレーニングの強化により一部相殺された。2018年度から2019年度にかけて、デジタル・トレーニングの時間数は、2018年度の71,000時間から2.5倍を超えて増加しており、ルノー・グループとして合計180,000時間となった。アフトワズは、職業トレーニング（とりわけ、エンジニアリング及び製造に関するもの）、管理職トレーニング及び言語に関する非常にダイナミックなトレーニング計画を実施した。

従業員別トレーニングアクセス割合及び平均トレーニング時間

2019年度、アフトワズを除く全体のトレーニングアクセス割合は82.6%であった（アフトワズを含めると75.5%）。アフトワズを除く平均トレーニング時間は、従業員1人あたり22.4時間であった（アフトワズを含めると26.6時間）。

ルノー・グループの登録された従業員の92%に相当するルノー・グループの主要10ヶ国の主要な会社において、四半期モニタリングが実施されている。これらの会社（アフトワズを除く）におけるトレーニングアクセス割合は83%であった（アフトワズを含めると75.1%）。



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】

本項には将来に関する事項が含まれているが、当該事項は2019年12月31日現在において判断したものである。

内部統制及びリスク管理システムの目的

ルノー・グループは、その事業活動に固有のリスクを抑制し、その悪影響を制限するための組織体制及び手続を導入している。当該内部統制及びリスク管理システムは、すべての会社機能、活動及び地域において実施されている。その主たる目的は以下の通りである。

- ・ 当社がさらされているリスクを特定し、かつ管理する。
- ・ 法律、規制及び当社の定款を遵守させる。
- ・ 当社の活動において、品質、費用及び納期を管理する。
- ・ 財務、会計及び経営状況の開示内容の信頼性、妥当性及び質の高さを確保する。

但し、この体制及び手続は、当社の目的が達成されるという絶対の保証を提供するものではない。機会とリスクとの折り合いをつけるため、ルノー・グループのグローバルリスク管理システムは、業務管理又は目的達成に重大な影響を及ぼす事由の影響及び/又は可能性を抑えることを目的としている。内部統制及びリスク管理システムは、リスクファクター・コントロールの水準及び経営計画の有効性を測定することにより、リスクの特定及び評価を行う。

内部統制及びリスク管理システムに関する規制枠組み

2007年度以降、ルノー・グループは、フランス金融市場庁（AMF）の参照フレームワーク及び実施ガイドライン（2010年7月改訂）並びに2010年7月に公表された監査委員会作業グループ・レポートの勧告を考慮に入れている。

アフトワズ・グループは経営上の自治を有しており、ロシアの法体系及び本項に記載された組織（その変更点については記載され、説明されている。）に従った内部統制及びリスク管理システムを実施している。

RCIバンクは、その販売金融事業に関連して、銀行・金融規制に従い、独自の内部統制枠組みを定めた。このシステムの概要は、第5 - 3 - （1）コーポレート・ガバナンスの概要 - 「RCIバンク・グループにおける内部統制及びリスク管理に関する一般的な枠組み」に記載されている。RCIバンクは、フランスの金融健全性監督・破綻処理機構（ACPR）及び欧州中央銀行（ECB）による管理の対象となっている。

2【事業等のリスク】

本項には将来に関する事項が含まれているが、当該事項は2019年12月31日現在において判断したものである。

一連の事業の中で、ルノー・グループは、その資産、負債及び財務成績に影響を与える可能性のある多くのリスクにさらされている。主なリスクの概要及びそれらがどのように管理されているかについての詳細は、下記「リスク管理」に記載されている。

リスク管理

リスクファクター

ルノー・グループは、ルノー・グループがさらされているリスクファクターを、正式なリスク管理アプローチを用いて特定する。ルノー・グループは、ルノー・グループ自動車（アフトワズを除く）部門（以下「自動車部門」という。）、アフトワズ・グループ及び販売金融（RCIバンク・グループ）の3つの事業部門により構成されていることが再認識される。各事業部門は、独自のリスク管理システムを有しており、かかるシステムは活動に関連したリスクを制御するために利用されている。

自動車部門については、グローバルリスク管理システムは、本社のリスク管理部、業務上の事業体、グローバル部門及びプロジェクトにおける事業リスクマネジャー並びに特定の事業機能における専門リスクマネジャー間の協力に基づいている。異なるレベル間のネットワークは、リスク管理システムを強化し、リスクをコントロールする上での未然防止策を提供している。実施される方法論的な企業活動の枠組みは、下記

「ルノー・グループの内部統制及びリスク管理システム」及び「内部統制の実施及びリスク管理の目的」に記載している。アフトワズ・グループについては、そのリスク管理システムは固有のものであり、段階的な調和及び成熟の促進を目的としてルノー・グループと広く共有されている方法論に基づいている。

このリスクの特定は、残存する影響及び発生確率（対応計画の統合後）を示す評価に依拠し、重要度は両者の積として定義される。本項に記載されるリスクファクターは、ルノー・グループにより、その中期戦略計画の範囲において、そのイメージ、資産、活動の実施及び目的の達成に対しマイナス影響を及ぼすおそれのある重大なファクターとして特定されており、ルノー・グループのリスクスケールにおいて、その重要度が最高レベルにあると評価されたものである。

しかしながら、現時点では重大ではないとみなされているか又は特定されていないその他のリスクファクターが、将来、ルノー・グループに悪影響を及ぼす可能性は排除できない。ルノー・グループの中期戦略計画における潜在的な刷新は、リスクファクターの性質又は相対的比重の変化を引き起こす可能性もある。実際に、中期戦略計画の準備作業及び実施との綿密な連携のうえ、毎年、ルノー・グループの主要なリスク・マッピングの更新が行われていることに留意されたい。これは、特定された事業リスク又は戦略的リスクに対処するように策定された適切な行動計画を統合するためになされるものである。

ルノー・グループの分析の結果得られた主要なリスクファクターを以下に記載する。

- ・ ルノー・グループが世界的に特に重要であると考えられるリスクファクターは、記号（ ）で識別されている。
- ・ 特定された7つのカテゴリー別に、より高いレベルで重要なリスクファクターを冒頭に記載している。

これらのデータは、以下の表に要約されている。

自動車部門（アフトワズ・グループを含む）のリスクファクター

戦略及びガバナンスに 関連したリスク	アライアンスの業績が不調となるリスク
	ビジネスモデルを変更する能力が不十分であるリスク
	コンプライアンス・システム（法令）の頑健性が不完全であるリスク
	アフトワズの事業回復のモメンタムが失速するリスク
事業に関連したリスク	新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行により引き起こされた事業活動の混乱によるリスク
	製品又はサービスの適切性が不十分であることに関連したリスク
	製品及びサービスの質の競争性が不十分であるリスク
	地理的位置及び経済状況に関連するリスク
	サプライチェーンが機能しないリスク
	営業拠点における物理的完全性に対する偶発的な損害に関するリスク
グループ横断的機能に 関連したリスク	情報システムの障害に関するリスク
	技術と意欲が十分に適合しないリスク
	法的リスク
	財務リスク

販売金融部門（RCIバンクSA）に関連するリスクファクター

企業環境に関連するリスク 地理的リスク
経済状況に起因するリスク
規制環境に関するリスク

財務リスク 流動性リスク
外国為替リスク
金利リスク
カウンターパーティリスク

製品に関するリスク クレジットリスク
残存価値に関するリスク
保険活動に関するリスク

販売金融部門に関連するグループ横断的業務リスク 法律及び契約上のリスク
ITリスク

自動車部門（アフトワズ・グループを含む）のリスクファクター

戦略及びガバナンスに関連したリスク

アライアンスの業績が不調となるリスク

ルノー・グループがルノー・日産・三菱アライアンスのメンバーであることは、ルノー・グループ及びその戦略計画の成否に極めて重要な貢献をする。アライアンスのメンバーであることは、ガバナンス（上記第2-3-(2) - 「2019年度におけるアライアンスの機能」を参照のこと。）や具体的な要件を伴い、その変化や実施上の困難により、ルノー・グループの戦略遂行及び業績に不利な影響をもたらす障害が生じるおそれがある。これらとりわけ、製品ラインナップの発展に必要なプラットフォーム、テクノロジー、そして（さらに一般的には）投資が、アライアンス内で、範囲又は最適化が十分でなく共有されていることにより、既存のシナジーを超えて（製造工場の共有については上記第2-3-(1) - A. - 「(1)ブランド及びラインナップ」、新製品については下記第3-5 - 「2019年新製品」、研究開発の組織については下記第3-5 - 「研究開発：統一国際的組織」を参照のこと。）出現する可能性があり、ルノー・グループの製品の将来の競争力、その目標回転率及び利益を脅かすことになる。

リスク管理

2019年度には、アライアンスは新たな協力の基礎を据えた。したがって、アライアンスの将来の仕事についての深い共通理解をもって、とりわけアライアンスの実効性を高めることを目的として、アライアンス・オペレーティング・ボードが設置された。当該ボードの構成員は、3社の利益のためアライアンスの運営効率を大幅に改善し加速させることを目的とするプログラム（とりわけ、各社の戦略プラン及び経営成績を支えるため、アライアンスの寄与を最大化することを目的とした行動計画）について合意している。2019年度末には、この枠組みの中で、複数の大規模プロジェクトを調整及び支援するため、アライアンスのジェネラル・セクレタリーが任命された。

2020年5月27日、アライアンスは、そのメンバー3社の競争力及び収益性を向上させるために、新たな協力的ビジネスモデルを採用することを発表した。

ビジネスモデルを変更する能力が不十分であるリスク

市場及び自動車業界の広範かつ持続的な変革を背景として、ルノー・グループは、市場、モビリティの提供及び関連するバリューチェーンの変化や潜在的な混乱を予測し、それに対応するためにビジネスモデルを

適切な時間内に変更する能力が不十分であるという事態に直面するおそれがある。その結果、現行の戦略計画の限度を超えて、ルノー・グループの商品提供のうち影響を受ける部分の売上高が目標を下回り、その競争上のポジションと将来に備える能力が損なわれるおそれがある。

リスク管理

ルノー・グループの戦略計画は、とりわけルノー・グループ、アライアンス、RCIバンク、強力で革新的かつ持続可能な電気自動車、自動運転車及びコネクティッド・カーの商品提供を構成するために実施された、対象とするパートナーシップ及び買収先の資源を（必要な場合は新たな組織を活用して）結集することにより、このリスクをチャンスにすることを目指している。

コンプライアンス・システム（法令）の頑健性が不完全であるリスク

ルノーは、国際的事業の複雑さが拡大と変化を続けることにより、より一層多数の、複雑かつダイナミックな法令（とりわけ、自動車、環境、競争、労働法及び新技術の分野におけるもの）の対象となっている（特に上記第2 - 3 - (3) - 「A. 規制環境」を参照のこと。）。

このため、ルノー・グループは、以下に記載される既存の管理システムにより、法令の変更を不適切に予想し又は誤って考慮していたことに気がつく可能性がある。

さらに、関係当局又は裁判所は、随時、既存の法令の適用又は解釈を変更する可能性がある。

このように法令の変更について想定が異なっていること又は考慮しなかったことにより、ルノー・グループ及びそのシニア・エグゼクティブが刑事上、行政上又は財務上の罰金を課される可能性があり、またこれによりルノー・グループの事業活動の遂行能力、売上高、利益又はイメージの変更につながるおそれがある。

リスク管理

このような法律及び規制上の変更について、ルノーは、その子会社に、当該会社が事業を行う国の規制に従うよう求めるとともに、変化を予測し、ルノー・グループの法令遵守を確実なものとするため、自動車部門の製品に対する具体的な規制を担当する国又は地域の当局との継続的な協議に参加する。

また、ルノー・グループは、規制領域（具体的には、「競争」、「不正及び汚職行為との闘い」、「環境」、「労働上の健康、安全、労働環境」、「技術上の規制」等が含まれる。）の範囲において、持続可能かつ先を見越した方法による規制遵守の堅牢性を分析及び保証するために、体系化されたアプローチを引き続き強化している。

このアプローチは、倫理及びコンプライアンス委員会（Ethics and Compliance Committee）（CEC）の監督の下、倫理及びコンプライアンス部門により管理されている。

アフトワズの事業回復のモメンタムが失速するリスク

ルノー・グループは、ロシアの自動車市場のモメンタム及び地方の公的支援策が弱まっている状況において、アフトワズ・グループの自立を促す戦略に関連する目標（とりわけ財務目標）の達成が困難となるおそれがあり（ラーダ・ブランドについては上記第2 - 3 - (1) - (A) - (1) - 「ラーダ：変革が続く」、アフトワズの2019会計年度については上記第2 - 3 - (1) - 「B. 日産、アフトワズ、パートナーシップ及び提携」を参照のこと。）、販売の伸びが鈍化し、営業効率とマージンを回復するための行動計画の実施を困難にし、財政状態が厳しくなるおそれがある。

リスク管理

具体的な行動計画は、アフトワズ・グループの継続的な事業回復の一環として、また工業のローカリゼーションの強化、現地の研究開発活動の強化及び輸出の拡大のため2018年度末にアフトワズがロシア政府と締結した特別投資契約の実施に特に関連して、ルノー・グループと緊密に連携しながら実施されている。これは、特に、ルノー・グループの基準に準拠した営業効率の改善によって市場変動に対する企業の回復力を高めることを目標としている。

事業に関連したリスク

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行により引き起こされた事業活動の混乱によるリスク

2019年12月末以降の世界的な新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の段階的な拡大により、ルノー・グループが事業を行っている一部の国において重大な健康への脅威が発生し、様々な国及びその国境において公的措置が段階的に実施されている。この状況により、ルノー・グループの販売ネットワークにおいて販売拠点又はアフターサービス拠点の営業や生産拠点の稼働がスケジュールに関して妨げられ又は停止されるおそれがあり、その期間を予測することは困難である。

これに関連し、また、様々な政府が講じた措置に従って、それゆえルノー・グループは、2020年3月から、ほとんどの国の商業施設及び工場の活動を停止を余儀なくされた。

こうした要素は、現状の認識と分析において、その持続性により、ルノー・グループ及びその一部のパートナーの営業活動（特に、エンジニアリング、サプライチェーン、生産及び商取引）の一時的な混乱や中断により、また、商業的需要の刷新に従って、主にルノー・グループ従業員の健康と就労の可否及び財務業績（回転率、キャッシュ・フロー及びキャッシュ・ポジション）並びに潜在的には貸借対照表上の資産価値に影響を与えるおそれがある。

兆候として、世界の自動車市場が24.6%減少する中、2020年第1四半期のルノー・グループの販売台数合計は、2019年第1四半期と比較して25.9%減少した。2020年3月31日現在、自動車部門の流動性準備金は103億ユーロであり、その内訳は現金及び現金同等物68億ユーロ並びに未使用の確定と信枠35億ユーロで、RCIバンクの流動性準備金は115億ユーロであった。

しかし、特にルノー・グループの業績に対するこの危機の影響は、今なお評価することは不可能である。

リスク管理

ルノー・グループは、公的機関と協力して、従業員の健康を守り、その資産及び営業能力を維持し、状況の進展に対応するために、とりわけ包括的な危機管理体制を通じて総力を結集している。したがって、必要な事業活動の継続及び人的資源の適応（テレワークの利用や部分的な失業策）を確保するために労働条件の具体的な組織的調整を行い、4月には、安全と規制条件の許す国々における商業活動及び製造の再開に着手した。さらに、その従業員及びその事業活動のより標準的な状況への回復を予測し、商業需要に効果的に対応するための適切なすべての措置を実施する予定である。

製品又はサービスの適切性が不十分であることに関連したリスク

自動車市場、規制、顧客の期待及び技術について環境の変化が続く中で、ルノー・グループは製品及びサービスの提供と様々な市場における期待が十分に一致しないリスクにさらされており、これが販売台数、売上高又は損益計算書に悪影響を及ぼすおそれがある。

以下に関連して具体的なリスクが特定されている。

- ・ とりわけ自動車のコネクティビティ及び関連サービス並びに自動運転車の開発に関連する自動車の技術的コンテンツ及び関連するエコシステムを充実させること（下記5 - 「未来の自動車」を参照のこと。）。
- ・ より厳しい規制の結果として生じる車両コストの継続的な上昇（上記第2 - 3 - (3) - A. - 「自動車の製造に関する規制」を参照のこと。）。販売価格における調整的な変更により、会計において極めて困難な状況であることが判明するおそれがあり、ひいては経済的均衡及び将来における一部の製品の弱体化につながる。
- ・ とりわけ各地域の規制（例えば、ヨーロッパにおけるCAFE（上記第2 - 3 - (3) - A. - 「汚染物質の排出量及びCO₂」を参照のこと。））による制限を受け、支援政策によって形を変える可能性のある、強力かつ複雑で予定が不確実な産業及び市場の力学の中での電気自動車に関するルノー・グループの具体的で強い意欲（上記第2 - 3 - (1) - A. - (1) - 「ルノー・ゼロ・エミッション：電気自動車市場におけるパイオニア、エキスパートとして、ルノーは電気自動車の積極的な新商品の投入を開始している」及び下記第3 - 5 - 「電気自動車（EVs）の研究」を参照のこと。）。
- ・ 技術（ガソリン、ディーゼル、内燃エンジンの電気ハイブリッド化、電気）及び構成の観点から、パワートレインのラインナップの現在の移行。とりわけ、コストに特に敏感で、他と異なる顧客及びCO₂の実績をもたらすハイブリッド技術の選択は、製品や市場によって十分に適合しないこと又はスピードが不十分であることが判明し、ルノー・グループがCAFE規制に関連して定めた技術及び経済全般の最適化に逆行する可能性がある。

このように、参考としている前提に強い疑義が生じた場合（市場、支援政策、セグメント又は生産台数の縮小、投資又は1台当たりの原価の増加）、ルノー・グループは、固定資産（投資及び資産計上した開発費。これらは自動車の耐用年数にわたって償却される。）の減損を認識しなければならないか、又は、最低購入数量が達成されないために必要に応じて支払うべき契約上の補償金をカバーする引当金を計上しなければならない可能性がある。

リスク管理

市場の期待と開発、そして業界のトレンドを特定できるように、ルノー・グループの将来の製品の定義は、顧客に関する調査及び自動車競合企業の分析に基づいている。さらに、ルノー・グループは、グループのすべての開発ステークホルダーによる先見的な技術観察により、自動車業界とそれに留まらない分野について世界規模でますます見識を深めている。

新しいモデル又は車体の開発は、この取組及び推定されるライフサイクルに基づき算出される、予想収益性の評価に基づいて決定される。

一般的な観点から、製品計画の強固さを保証し、リスクを抑制するために、ルノー・グループは以下のことを行うよう努める。

- ・ 異なる市場で同一モデルの販売を最大化する。それによって、これらの市場の1つで起こりうる変動に対するエクスポージャーを減らす。
- ・ 単一の市場、セグメント又は顧客タイプに依拠するリスクを減らすために、異なるセグメント及び市場で、顧客の期待に沿う様々なバランスの取れた製品ポートフォリオを提供する。
- ・ 異なる市場で顧客の期待に沿い、エンジン構成の潜在的变化をサポートすることができるように、多様性があり、適応可能なエンジンポートフォリオ（ガソリン、ディーゼル、電気等）を提供する。
- ・ アライアンス・パートナーとともに、部品の量とコストに対する規模の経済を最大化し、ある地域から他の地域への再利用を促進するため、限られた数の標準化された技術プラットフォームを開発する。
- ・ 新製品の市場での発売スケジュールを確保するために、主要な製品開発マイルストーンの頑健性を管理する。

製品及びサービスの質の競争性が不十分であるリスク

競争の激化に直面した場合、潜在的な顧客により、ルノー・グループの製品及びサービスの質に関する競争力が不十分と考えられるおそれがあり、これが顧客又はパートナーの満足度に悪影響を及ぼし、販売台数、売上高、コスト又は評判にマイナスの影響を与える可能性がある。

このリスクは、ルノー・グループがその戦略計画の一環として実施した自動車技術の大きな進化という厳しい環境の中で具体的に検討される（特に下記5 - 「2019年新製品」で2019年新製品の記載を参照のこと。また下記5 - 「未来の自動車」に記載の「明日の自動車」を参照のこと。）。

リスク管理

このリスクの管理は、品質及び顧客満足度部門が管理する具体的な顧客満足度計画の開始（特に下記5 - 「パフォーマンス・レバー」を参照のこと。）によって強化された。これは、特に、ルノー・グループの製品及びサービスの利用者をはじめ、道路使用に関わる人々の物理的完全性に関連するリスクからの保護を目的として、ルノー・グループの事業活動の中で実施されている品質保証システム並びに機能安全に係る組織及び活動並びに全般的な製品の安全性に基づいている。

ルノー・グループはまた、市場監視システムを設置することにより、顧客が品質に満足していない原因を非常に迅速に知り、これに応じて品質問題（特に潜在的な規制又は安全性に関わる事態を生じうる問題）の是正を徹底するためのリコールプロセスを強化する措置を通じて対応することを可能にしている。

地理的位置及び経済状況に関連するリスク

チャンスを捉える一方で地域的な危険による世界規模の影響を制限することを可能にしているルノー・グループの販売台数の地理的分布にもかかわらず、ルノー・グループは、数多くの国において製造及び/又は販売事業を行っており（第2 - 2、3及び4並びに第3 - 3を参照のこと。）、その中には、ルノー・グループの製造及び販売業務、販売台数、売上高、損益計算書又は貸借対照表に悪影響を及ぼすおそれのある

特定リスク（経済状況の変化、政府又は規制上の不安定性、社会不安、保護主義、国有化、金利及び為替レートの変動、外貨の流動性不足並びに為替管理）を伴うものもある。

リスク管理

製造事業の地理的拠点に関する決定はすべて、リスクの分散化を確保するために、世界的な産業アプローチを通じて不安定性のリスクを軽減するルノー・グループ全体の成長戦略を背景に行われる。製造投資は、ルノー・グループの政治リスクへのエクスポージャーの主要部分にあたる。製造及び金融投資に関連するカントリーリスクは原則としてヘッジされないが、目標不達成のリスクは予想利益率の計算に含まれる。業務上の観点から、ルノー・グループは、政治及び外国為替リスクを減少させ、それにより生産施設をより競争力のあるものにするため、引き続き、これら生産施設の現地統合を増強している。

また、ルノー・グループは高リスクの国に由来する支払いのほとんどに係る不払いのリスクに対してヘッジしている。主な例外は、グループ間の販売、生産パートナー及び可能なヘッジ手段のない一定の国への販売である。残存するカントリーリスクは、定期的に監視されている。

不払いのリスクを一元管理し、競争条件に基づいてヘッジを行うために、ルノー・グループは、「ハブ・アンド・スポーク」方式の請求システムを策定した。製造子会社はその輸出製品をルノーs.a.s.に販売し、ルノーs.a.s.はこれを、サプライヤー・クレジットを付与して、取引子会社及び独立輸入業者に販売している。親会社は、関連したリスクを管理している。ただし、関税協定の適用を受けている国家間におけるいくつかの販売では、このシステムを利用していない。

特定リスク

ヨーロッパ

ルノー・グループの活動は引き続き、ルノー・グループの販売台数の約半分を占めるヨーロッパ市場に大きく依存している（ルノー・グループの全世界の販売台数及びヨーロッパ地域の販売台数については、上記第2 - 3 - (1) - A. - 「(II)ルノー・グループの国際化」を参照のこと。）。

アメリカ

特にアルゼンチンの為替レートに大きな影響を及ぼしている不安定な政治・経済情勢の中で、アメリカ地域は（販売台数及び生産台数の各数値については上記第2 - 3 - (1) - A. - 「(II)ルノー・グループの国際化」及び「(IV)主要製造拠点」を、また売上高については上記第2 - 4 - 「(2)子会社」を参照のこと。）、外部からの影響の大半を相殺する産業、商業及び組織的行動計画を展開している。子会社は、必要に応じて2020年度の新たな混乱に対応できる又は景気回復があった場合には完全な利益を得ることができ、最適化された構造の恩恵を受けている。

アフリカ-中東-インド-太平洋

米国の制裁の再開に伴い、2018年8月初旬以降、イランへの部品輸送は完全に停止している。また、中央銀行による外貨割当の制限は組立品輸入の停止につながっている（上記第2 - 3 - (1) - 「B.日産、アフトワズ、パートナーシップ及び提携」を参照のこと。）。

アルジェリアでは、ルノー・グループが現地生産を行うことができるような環境及び対策が進んでいることが、特に注目されている（販売台数及び生産台数の数値については上記第2 - 3 - (1) - A. - 「(II)ルノー・グループの国際化」及び「(IV)主要製造拠点」を、またパートナーのデータについては上記第2 - 3 - (1) - 「B.日産、アフトワズ、パートナーシップ及び提携」を参照のこと。さらに、上記第2 - 4 - 「(2)子会社」を参照のこと。）。

ユーラシア

トルコでは、経済状況により自動車市場及びルノー・グループの現地販売台数の変動性が高まった。ただし、通貨の下落により、販売台数及び利益の面で輸出の機会が創出されている（販売台数及び生産台数の数値については上記第2 - 3 - (1) - A. - 「(II)ルノー・グループの国際化」及び「(IV)主要製造拠点」を、またオヤックとのパートナーシップの更新については上記第2 - 3 - (1) - 「B.日産、アフトワズ、パートナーシップ及び提携」を参照のこと。）。

ルノー・ウクライナがルノーs.a.s.に対して負っている債務に関するリスクは、信用保険によって部分的にカバーされている（参考として、2019年度の販売台数は上記第2-3-(1)-A.-「(II)ルノー・グループの国際化」に記載している。）。

ロシアでは、ルノー・グループは、非常に注意深く経済環境の変動を管理している。また、より強固な現地統合がすべての製造工場において依然として優先課題である（生産台数の数値については上記第2-3-(1)-A.-「(IV)主要製造拠点」を参照のこと。）。

とりわけアフトワズ・グループに関し（上記第2-3-(1)-A.-「(I)ブランド及びラインナップ」のラーダ・ブランドの記載と、上記第2-3-「2019年12月31日付ルノー・グループ連結組織図詳細」の2019年12月31日現在の詳細な組織図を参照のこと。）、会社は、その販売台数、回転率及び業績に影響を与える可能性の高い以下のリスクにさらされている（販売台数については上記第2-3-(1)-A.-「(II)ルノー・グループの国際化」を、また2019年度業績については上記第2-3-(1)-「B.日産、アフトワズ、パートナーシップ及び提携」を参照のこと。）。

- ・ 市場リスク（景気の悪化による国内需要の減少、原材料及びサービスの価格の上昇、国内外の市場における競争の激化）
- ・ 政治及び経済情勢に関連したリスク（地政学的危機の際の対ロシア経済制裁、軍事紛争、緊急事態又はその他輸出市場における保証義務の履行に影響を与える不安定要因、輸出支援に関する政策の変更）
- ・ 販売業者（輸出市場）の財務健全性の悪化及びその商業活動の中断のリスク
- ・ 関税規則の変更に関連するリスク

これらのリスクに直面し、アフトワズは、ロシア連邦及びアフトワズが輸出している外国の政治及び経済のニュース、税制並びに関税規制を継続的に監視しており、その製品ポートフォリオ（価格、品質、費用、製品ラインナップの近代化、サプライヤーの選定）の競争力のある適応、新たな市場の探索、関税同盟諸国並びに近隣及び遠方の新興市場への輸出構造の最適化を定期的に研究している。さらに、アフトワズは、販売業者の商業活動の中断を対象とする（販売業者が加入しなければならなくなる）保険の設定の準備をしている。

サプライチェーンが機能しないリスク

ルノー・グループの活動は、その製品において、複雑なサプライチェーンシステム（生産拠点の川上及び川下）に大きく依存している。既存の統制システム（その特徴及び強化は下記に記載されている。）にもかかわらず、このサプライチェーンの様々な構成要素が機能不全に陥るおそれがあり、これが技術、予定又は財務上の非効率、さらには販売ネットワーク及びエンドユーザーへの車両の生産、輸送及び/又は納品の中断につながり、ルノー・グループの販売台数、売上高、利益又は顧客満足度にまで悪影響を及ぼす可能性がある。

こうした潜在的な機能不全は社内（ルノー・グループの工業ネットワークの基礎にある相互依存関係による。）（上記第2-3-(1)-A.-「(IV)主要製造拠点」の記述を参照のこと。）又は社外のいずれにも存在する可能性があり、以下の種類に分類される。

- ・ 原材料の供給ができないこと
- ・ サプライヤーのデフォルト
- ・ 供給又は輸送システムにおける障害

原材料の供給ができないこと

特定された残存するリスクは、以下に記載された整備されたシステムを超えて、潜在的な供給制限（供給と需要の不均衡、部品調達問題、地政学的混乱）及び著しくかつ突然に変更されうる原材料価格に関係するものである。

これらのリスクは特に、戦略的とみなされる特定の原材料に集中しているが、それはそれらの原材料が生産状況に著しい影響を及ぼす可能性があるためである。

リスク管理

ルノー・グループは、客観的な基準の評価（供給/需要のシナリオ、生産企業の数及びエクスパーチャー、リサイクル及び/又は代替能力（ルノー・グループは、部分的なその供給の確保に寄与する使用済

み車両を解体して得られる材料（リサイクル・ポリプロピレン、アルミニウム、銅、プラチナ、パラジウム、ロジウム等）のリサイクルチャネルの開発に尽力しているとして評価されたプレイヤーである。）に基づき、重要度を客観化し、セキュリティ戦略を策定するために、ルノー・グループが最も多く利用している材料を特定する手法を用いる。

サプライヤーのデフォルト

ルノー・グループが特定したリスクは、既存の統制システムにもかかわらず、サプライヤーのコミットメント（とりわけ、納入品に適用される品質基準）の遵守が一時的に不十分であること、適宜に生産する能力及び納品、並びにその経営、財務的責任又は社会的及び環境的責任の遂行に関連した脆弱性が顕在化する可能性に係るものである。

アフトワズ・グループについて、以下の具体的なリスクが特定されている。

- ・ 国内の不安定な規制、市場の縮小及び外的要因（原材料の増加や為替エクスポージャー）による現地サプライヤーの財務健全性の悪化。これがサプライヤーにもたらす潜在的な結果は、支払不能、破産、業務上の混乱（生産、物流、品質など）及び設備投資の制限である。
- ・ ロシア市場からの現地化されたグローバル・サプライヤーの撤退、またその結果として、現地の新規サプライヤーに切り替える際に製品の品質が低下するリスク、直接輸入購買の増加、独占的サプライヤーへの依存。

リスク管理

ルノー・グループは、全面的なリスク管理システムを適用し、強化している。

- ・ サプライヤーに対し、自らのリスクについて責任を負わせることを目的とした防止策。
- ・ サプライヤー開発製品に係るアライアンス基準の使用
- ・ 連続製造における供給能力のリスク管理を徹底するための、2年を期間とするアライアンス・データ・リポジトリ・プロセス。
- ・ 納入された部品の不適合（品質、トレーサビリティ）を発見するためのアライアンスのプロセス。
- ・ サプライヤーリスクの監視（複数の基準の年次評価、財務及びデフォルトリスク（アライアンス・グリッド））。
- ・ 不遵守又はサプライヤーリスクの発見に係る行動計画の実施。

アフトワズに関し、当社はAP0内の「サプライヤーリスク」チームの強化に取り組んでおり、整備されたシステムから利益を得るため、アライアンスとの共通サプライヤーパネルを展開している。

防止策は、例えば自然災害のような人間の管理が及ばないリスクにも関係している。ルノー、日産及び三菱は、事業継続計画のプログラムを展開している。

これらのリスクすべては、ルノー・グループのレベルで、また現地の購入部門ごとに、購買リスク委員会が対応する。

供給又は輸送システムにおける障害

特定されたリスクは、ルノー・グループの販売台数、回転率、利益又は顧客満足度に影響を与えうる、部品（自動車生産拠点の川上）又は自動車（これらの生産拠点の川下）の計画、生産、輸送又は納品の障害に関連している。

ルノー・グループのグローバル・サプライヤーまで拡大された工業ネットワークの相互依存関係及びその販売ネットワークのフットプリント（特に上記第2-3-(1)-A.-「(V)ルノー・グループの販売網」を参照のこと。）の二重の意味において評価されるこれらのリスクは、包括的な防止及び保護システムに従うが、その完成度は依然として改善の余地がある。

アライアンス内で共有しているこのシステムは、このため、以下に記載のとおり、強化されつつある。

リスク管理

とりわけデジタルプロセスの進展を通じたシステムの最適化は、リスクのエンド・ツー・エンドの見方において以下のラインに沿って実行される。リスクを組織の適切なレベルで管理し、ルノー・グループの異なる地域間で一貫した手法を展開することを目的としている。

- ・ 統合された販売及び事業の計画作成過程を通じた需要の検知。
- ・ 生産能力管理。

- ・ 運送業者及び自動車工場の能力の管理。
- ・ 「管制塔」タイプの組織によるリスク検知/軽減。
- ・ 危機管理体制。

営業拠点における物理的完全性に対する偶発的な損害に関するリスク

ルノー・グループの営業拠点（製造拠点、エンジニアリングセンター、試験センター、物流プラットフォーム、商業拠点のいずれであるかを問わない。）は、労災、火災、爆発又は機械故障のリスクにさらされている。また一定数の施設（特に、主要な工業拠点について述べた上記第2 - 3 - (1) - A. - (IV)「主要製造拠点」を参照のこと。）は、地震（特にチリ、トルコ、ルーマニア、コロンビア、スロベニア、モロッコといった国々における）だけでなく、洪水や冠水といった自然災害のリスクにさらされている。

防止及び回復に向けた既存の対策又はその展開若しくは強化（以下に示す通り。）にもかかわらず、これらいずれかのリスクが具体化すると、当該拠点における物理的完全性に損害が及び、事業を行う能力に大きな混乱が生じるおそれがあるが、とりわけ製造の相互依存関係は広範囲に及び可能性があり、またこれらの拠点で雇用されている人々や拠点環境に悪影響をもたらすおそれがあるため、これがルノー・グループの資産及び/又は業績全般（販売台数、売上高、損益計算書又は貸借対照表）を悪化させる可能性がある。

リスク管理

ルノー・グループは25年以上の間、意欲的かつ綿密な防止策（人々の安全、財産、事業の継続）の構築と開発に尽力してきた。「損害及び営業損失」保険プログラムの保障対象となっている資産（製造、エンジニアリング及び物流）の94%超は、2019年、保険会社が認定する国際基準であり、予防及び保護の水準を具体的に示した「高度防災基準適合建築物（Highly Protected Risk）（RHP）」の認定を受けた。

収斂のロジックでは、アフトワズ・グループは、事故発生時の潜在的損失及び有害な結果を制限するために、防火及び安全の観点から一連の対策（産業施設の稼働に関連する潜在的リスクに対する保険を含む。）をその拠点において実施し、製造拠点及び設備について必要な保守作業を実施している。

さらに、ルノー・グループは、自然災害に直面した時の回復能力を高める取組を行っている。特に、関連する拠点における大地震のリスクへの対処を最適化するために、建物及び施設の補強、スタッフのトレーニング、特定のコミュニケーション手段、危機管理システム、事業継続並びにニーズに合わせた保険プログラムといった、特定の複数年計画が展開されている。

グループ横断的機能に関連したリスク

情報システムの障害に関するリスク

ルノー・グループの業務の遂行は、IT及び情報システムが適切に機能することに継続的に左右され、かつその程度は高まっている。これらに悪影響を及ぼすおそれがある主なリスク又はルノー・グループの製品及びサービスの提供の一環として顧客に提供されるコネクティッド・サービスに関連するリスクは、以下に関連するものである。

- ・ ルノー・グループのインフラ並びにそのパートナー及びサプライヤーのインフラで管理されるサービスの継続性に影響を及ぼしうる出来事。
- ・ サイバー犯罪：世界規模のコンピューター化された攻撃、又はルノー・グループの利益若しくは副次的影響として国家の利益を対象とする攻撃。これらの攻撃は、機密データ（すなわち、戦略、製品、サービス若しくは個人の情報）へのアクセス、盗難若しくは改変、サービス妨害又はルノー・グループのイントラネットのダウンを目的としている可能性がある。
- ・ 法令、外部当局又はサプライヤーとの契約によって求められるIT基準又は慣習の不遵守。

これらのリスクが具体化すると、その制御を目的とするシステムの継続的な強化にもかかわらず、あらゆる種類のルノー・グループの事業活動（売上高、利益）が一時停止すること又は罰金に関連して、重大な財務上の影響が生じるおそれがある。悪影響は、ルノー・グループのイメージ、第三者及び顧客のルノー・グループ及びそのブランドに対する信頼にも影響を及ぼすおそれがある。

さらに、ルノー・グループのコネクティッド・カー及びコネクティッド・サービスの販売拡大（特に下記5 - 「未来の自動車」及び「2019年新製品」並びに上記第2 - 3 - (3) - A. - 「受動的安全性と積極的安全性」を参照のこと。）に伴い、同様の性質をもったリスクが発生しており、その管理の頑健性及び持続可能性が不十分な場合には、データ、サービス又は車両の安全性及び信頼性に悪影響をもたらすおそれがある。

リスク管理

一般的にこれらのリスクは、現在、以下によって管理されている。

業務レベル：

- ・ 取り扱うアプリケーション及びデータの重要性のレベルに応じた、ルノー・グループのセキュリティ方針の展開及びセキュリティ要件を定義するプロセスの継続的な改善。
- ・ セキュリティ・マスター・プラン及び年間リスク・マッピングに基づく、進化する行動計画の展開。

組織レベル及びガバナンスレベル：

- ・ リスク及び内部統制委員会（Risk and Internal Control Committee）。
- ・ 情報システムセキュリティ方針及びベストプラクティスに沿って、効果的な適用を検証するために検査を行う、ITセキュリティ部が調整するガバナンス委員会。

ルノー・グループの主要なビジネストレンド、デジタル化及び変わりゆく脅威を考慮し、リスク管理を最適化する主要なアクションは、現在、以下の側面を重視している：

- ・ 当グループのイントラネット上に保存されているか又はパートナー及びノ若しくはサプライヤーによりクラウドに保存されているかを問わず、当グループのデジタル境界、システム及び機密データの保護の強化
- ・ ルノー・グループのイントラネット監督の強化
- ・ 一般データ保護規則の要件の遵守
- ・ ルノー・グループにとって有益なすべての書類の選択的かつ安全な保管を強化するための「記録管理」方針の実施
- ・ コネクティッド・カーのサイバーセキュリティ及び関連サービスの開発
- ・ サイバーセキュリティに関する保険の補償範囲の更新

技術と意欲が十分に適合しないリスク

ルノー・グループは、市場、技術及び自動車業界の大規模かつ持続的な変革の中で、既存の体系化されたスキル管理アプローチにかかわらず、スキルと中期戦略計画の基礎をなす意欲が十分に適合しないという事態に直面するおそれがあり、これが人件費、革新、設計、生産及び販売能力並びに製品及びサービスの競争力及び質に悪影響を及ぼすおそれがある。

このリスクに対処するための管理システムは、現在、以下に説明する通り、全世界のルノー・グループ全体を対象に数年間の予定で開始された強化計画の対象となっている（これらの要素に加えて、上記第2 - 5、特に、人材管理に関するルノー・グループの方針の重要な特徴について述べた「スキル開発を支援するためのトレーニング」を参照のこと。）。

リスク管理

現在、以下に示す主な活動を中心に、強化を行っている。

- ・ 人事部門の強化（戦略的人材管理、トレーニング及びスキル開発）。
- ・ 職務スキル基準の作成。
- ・ ルノー・グループのすべての国において新たに供給されるべきトレーニングの最優先事項の明確化。
- ・ Learning@Alliance（すべてのトレーニングへのオンライン・アクセス）の段階的導入。
- ・ ルノー・ウェイに関連づけられた職能横断型スキル参照ガイドの作成（上記第2 - 5「スキル開発を支援するためのトレーニング」を参照のこと。）。
- ・ ルノー・ウェイのサポート・システムの展開。
- ・ 新任マネジャー育成のための新たなオンライン・コースの導入。

法的リスク

ルノー・グループは、4つの要素によって引き起こされる法的リスクにさらされている。その評価及び潜在的な影響は以下に詳述する通りである。

ルノー・グループは、重要度分析において、これらの要素の包括的評価を用いている。これらは、以下の記述において優先順位を付けずに提示されている。

紛争、行政手続又は法的手続、仲裁

ルノーは、フランスにおける活動及び国際的な活動の一環として様々な行政手続、法的手続及び仲裁手続に関与している。

ルノーの知る限り、ルノーの財政状態、事業活動又は業績に重大な影響を及ぼしうる、現在進行中又は発生の可能性のある紛争、下記を除く行政手続若しくは法的手続、又は仲裁手続は、直近の12ヶ月に存在していない。各事象は、定期的に（とりわけ財務書類の承認に係る期間に）精査された。ルノー・グループは、適切なアドバイザーの意見を求めた上で、予測されるリスクを補うために必要とみなされる引当金を設定している（連結財務諸表の注記20「引当金の変動」を参照のこと。）。

しかしながら、独立した技術委員会（2016年の「ロワイヤル」委員会）の活動と同時に、フランス競争・消費・不正抑止総局（DGCCRF）は自動車産業に関する調査を行っていることに留意されたい。これらの調査は、ルノーを含むフランスでディーゼル自動車を販売している数多くの自動車メーカーの窒素酸化物排出（NOx）に関連する現状に関するものである。DGCCRFは、この問題についてルノーに関する結論を検察当局に伝えることを決定し、検察当局は2017年1月12日にルノーに対し「材料品質及び行われた検査に関する虚偽、これらの事実により、製品が人体及び動物の健康を害するものとなったこと」を理由に司法調査を開始した。ルノーは、一切の違反の存在について否定しており、法的調査においてフランス及び欧州の規制を遵守していることを証明する意向がある。さらに、この段階で手続の当事者ではないルノーは、それゆえにこの現在進行中の手続がルノー・グループに対して及ぼしうる影響について、評価する立場にない。

知的財産

ルノーは、様々な特許、商標、意匠及びモデルを使用している。毎年、ルノーは数百件の特許、商標、意匠及びモデルを申請しており（下記「5 研究開発活動」を参照のこと。）、その中には第三者に供与する有料ライセンスの対象となっているものもある。また、ルノー・グループは第三者が所有する特許に直面する場合があります。開発した技術ソリューションの使用にリスクが生じるおそれがある。このリスクは、当該第三者と交渉したライセンス料を支払うことにより一部軽減される。また、ルノーが申請した商標又はモデルと類似の商標又はモデルを保有する第三者に関してもリスクが存在する可能性がある。ルノー・グループの業績は、とりわけ、自身の特許及びその他の知的財産権を保護する強健な法的枠組みに依拠している。例えば、ルノーは、第三者によってルノーの知的財産権が悪用されず又は知的財産権について異議申立てがなされないことを保証することはできない。そのような侵害又は主張及び第三者による特許、商標、図面又はモデルの偽造による攻撃は、ルノー・グループの事業活動、利益及びイメージに悪影響を及ぼす可能性がある。

契約上のコミットメントの不遵守に起因する特定されたリスク

契約上のコミットメントの不遵守に起因する特定されたリスク（該当する場合は）、紛争、行政手続又は法的手続及び仲裁の項目に記載される。ルノーは、財政状態又は収益性に重大な影響を及ぼす可能性のある、その他の契約上のコミットメントの不遵守に起因する特定されたリスクを一切認識していない。

法律及び規制上の変更

法律及び規制の不遵守に関して特定されたリスクは、上記「戦略及びガバナンスに関連したリスク」に記載した通り、現状分析においては、法律及び規制遵守のための安定した体制の不備に係る特定の重大なリスクに統合される。

リスク管理

法的リスクの統制は、特に内部統制システムに基づいており、以下の3つの指針を軸に構成されている。

- ルノー・グループの法務機能の管理は、本部機能及びルノー・グループの主要な国々の従業員を軸に構成されている。これらの従業員は階層及びノ又は機能ベースで報告する。
- 法務機能の従業員は、上流での法的リスク予想及び対応策（諮問的コンサルテーション、本部の法務機能からの情報入手等）の適用を積極的に行う。
- ルノー・グループによる規制の監視は、関係する各国と連携して行われる。

財務リスク

ルノー・グループは、自動車関連業務において、財務的性質を有する以下4つの主要なリスクにさらされており、その評価、潜在的な影響及び管理の原則は以下の通りである。

- ・ ルノー・グループの自動車部門及びアフトワズ・グループは、日常の業務と将来の成長に向けての投資を賄う十分な資金源を必要としており、各自の総負債のリファイナンス及び流動性資金を確保するために、常時、銀行借入や（アフトワズを除く自動車部門においては）資本市場での調達を行っている。これにより、長期の市場休止や信用供与枠の縮小といった事態においては流動性リスクにさらされることになる。
- ・ また、ルノー・グループの自動車部門及びアフトワズ・グループは、その製造及び商業活動に関して為替リスクにさらされている。このリスクは、アフトワズを除く自動車部門においては、営業総利益、必要運転資本、財務収益、関連会社の当期純利益に対する持分、資本及びネット・キャッシュ・ポジションといった財務集計値に悪影響を与える可能性がある。
- ・ 債務、金融投資及びその返済条件は金利リスクをもたらし、ルノー・グループの財政状態に影響を及ぼす。
- ・ 最後に、ルノー・グループは、余剰資金を運用するため、また為替リスク、金利リスク及び支払フローを管理するために金融市場取引及び銀行業市場取引を行っており、これはカウンターパーティリスクを生じさせる可能性がある。

ルノー・グループが重要度分析においてこれらの要素の包括的評価を用いていることに留意すべきである。最も重要な要素は、その他の要素の中で優先順位を付けずに、最初に提示されている（流動性リスク）。

流動性リスク

集中的資金管理方針の下で、ルノーは、資本市場における自動車部門へのリファイナンスの大部分を長期金融商品（社債及び私募債）、NEU CP（譲渡性欧州州コマーシャル・ペーパー）等の短期資金、銀行借入又は銀行や公的機関若しくは準公的機関からの融資により確保している。

ルノーSA - 2019年12月31日現在の社債、銀行借入及び同等債務（永久劣後証券及びNEU CPを除く）の償還満期スケジュール⁽¹⁵⁾



(15) 2019年12月31日現在の額面価額の評価額（百万ユーロ）

自動車部門の金融負債の償還スケジュールは、連結財務諸表の注記23-Dに示されている。

ルノーは、2019年12月31日現在、上限70億ユーロのEMTN債プログラム、上限2,000億円の日本市場における発行登録スキームの下での社債プログラム及び上限25億ユーロのNEU CPプログラムを有している。

これらの資金調達スキーム（銀行借入を含む）に関する契約書には、ルノーの信用格付や財務比率の変動を理由に継続的与信に影響を与える条項は含まれていない。一部の資金調達契約、特に資本市場での資金調達には、市場における標準的な条項（パリパス条項、担保提供制限条項、クロス・デフォルト条項）が含まれている。さらにルノーは、金融機関のコミットメント付与信枠を有しているが、2019年度は一切利用しなかった。かかるコミットメント付与信枠は、自動車部門に係る流動性準備金も構成している（連結財務諸表の注記23-Cを参照のこと。）。かかるコミットメント付与信枠の契約書には、ルノーの信用格付又は財務比率の遵守状況の変動を理由に借入枠の利用可能性又はその継続性に悪影響を与え得る条項は含まれていない。

アフトワズ・グループは、2019年12月31日現在、銀行との間で開設された1,347百万ユーロ相当額の未確定信用枠を有しており、そのうち474百万ユーロは同日現在未使用であった。2019年12月31日現在、アフトワズ・グループは銀行融資契約に含まれるすべての契約約定を遵守していた。

2019年12月31日現在の使用可能現金及び未使用であったコミットメント付与信枠を考慮すれば、自動車部門は、今後12ヶ月間の各種債務を履行するのに十分な資金源を有している（連結財務諸表の注記25-B1を参照のこと。）。

2020年3月31日現在、自動車部門の流動性準備金は103億ユーロであり、その内訳は現金及び現金同等物68億ユーロ並びに未使用の確定与信枠35億ユーロであった。

流動性リスク管理は、自動車部門がその活動と成長の資金を賄うために維持しなければならない流動性準備金の水準を規定する内部モデルに基づいて行われる。自動車部門の流動性準備金の水準は、内部で承認された定期的な見直しと報告を通じて、毎月綿密に監視される。この監視は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連して強化されている。

ルノーSAはさらに、格付機関数社から財務格付を得ている。これらの格付の見直しは、資本市場へのアクセスの制限及び/又はコストの引き上げをもたらす可能性がある。

ルノーSAの格付

格付機関	格付/見直し	見直し日	前回格付/見直し
ムーディーズ	Ba2 / NP / アウトルック：ネガティブ	2020年5月28日	Ba1 / NP / 格下げに向けた見直し
S&P	BB+ / B / アウトルック：ネガティブ	2020年4月9日	BBB- / A-3 / クレジット・ウォッチの対象、ネガティブの可能性あり
フィッチ	BB+ / NR / アウトルック：ネガティブ	2020年3月27日	BBB- / NR / アウトルック：ネガティブ
R&I	A- / アウトルック：安定的 [*]	2018年11月8日	BBB+ / アウトルック：ポジティブ
JCR	A- / アウトルック：安定的	2019年9月4日	A- / アウトルック：ポジティブ

^{*} R&Iは2019年12月10日に格付を確認した。

為替リスク

為替変動はルノー・グループの6つの財務集計値に影響を与える可能性がある（連結財務諸表の注記25-B2を参照のこと。）。

- ・ 営業総利益
- ・ 必要運転資本（WCR）
- ・ 財務収益
- ・ 関連会社の当期純利益に対する持分
- ・ 資本
- ・ ネット・キャッシュ・ポジション

このリスク（アフトワズ・グループを除く。）は自動車部門の資金調達及びトレジャリー部が監視又は集中管理している。通貨取引は、主にルノー・ファイナンスが、国際市場において取引可能な通貨にて実行している。

営業総利益：営業総利益は自動車部門の為替リスクに対する主要なエクスポージャーである。ルノー・グループは、2019年度の業績及び営業キャッシュ・フローの構造に基づけば、ユーロが他のすべての通貨に対して1%上昇した場合、年間営業総利益はヘッジ取引の考慮前で-43百万ユーロの影響を受けると予測している。

かかるヘッジは財務部又はシニア・マネジメントの正式な承認を要し、結果はその後シニア・マネジメントに報告される。

ルノー - 2019年12月31日現在の自動車部門の外貨建て年間ネット営業キャッシュ・フロー（アフトワズを除く）及び営業総利益に対する影響

2019年度における主要なエクスポージャーは、ユーロ1%上昇に対して約-14百万ユーロの感応度に達した英国ポンドに関連するものであった。10の主要エクスポージャーの絶対値及びその感応度を下記に示した(単位:百万ユーロ)。

通貨		年間営業フロー純額	ユーロ1%上昇による影響
英国ポンド	GBP	1,427	(14)
ロシア・ルーブル	RUB	937	(9)
ポーランド・ズロチ	PLN	890	(9)
アルジェリア・ディナール	DZD	601	(6)
米ドル	USD	522	(5)
アルゼンチン・ペソ	ARS	440	(4)
韓国ウォン	KRW	(632)	6
日本円	JPY	(638)	6
ルーマニア・レイ	RON	(781)	8
トルコ・リラ	TRY	(998)	10

必要運転資本:この為替リスクのヘッジは、財務部又はシニア・マネジメントの正式な承認を要し、結果はその後シニア・マネジメントに報告される。

財務収益:ルノー・グループの経営政策の基本方針は、正味財務収益に対する為替リスクの影響を最小限に留めることである。特に、子会社の資金需要は、通常、ルノーSAが現地通貨にて充足し、通貨の影響を避けるためにヘッジされるか、かかるリファイナンスが合理的に可能でない場合には、現地通貨による外部資金源を通じて充足される。子会社が現地通貨以外の通貨による資金を必要とする場合、ルノー・グループの中央のトレジャリー部がその取引を綿密に監視する。

親会社による集中資金管理の対象ではない国における余剰資金は通常、ルノー・グループの中央のトレジャリー部の管理下で現地通貨にて運用される。

最後に、ルノー・ファイナンスは、厳密に定められたリスク限度内で、自己勘定で為替取引を行うことができる。その為替ポジションはリアルタイムで監視、評価される。この活動は主に、金融市場に関するルノー・グループの専門性を維持することを目的としている。それによって生じるエクスポージャーは非常に短く、数千万ユーロを超えることはなく、そのため、ルノーの連結損益に重大な影響を及ぼさない。

関連会社の当期純利益に対する持分:2019年度の当期純利益に対する各社の寄与に基づけば、ユーロが日本円に対して1%上昇した場合、日産の寄与額は2.4百万ユーロ減少したと予想される。

この影響は、日産の寄与額をルノー・グループの連結財務諸表上の数値に転換することへのユーロの影響のみに相当するものであり、日産がユーロ圏においてルノーのコントロールが及ばない多少なりとも重要な活動を行っていることを考慮すると、ユーロの変動が日産自身の財務諸表に及ぼす固有の影響を反映していない。

資本:ユーロ以外の通貨建てでの出資は、通常ヘッジされていない。そのため、換算調整が生じることがあり、ルノー・グループはそれを資本として計上している。但し、日産に対する投資の規模に鑑みて、日産の資本に対するルノーのシェアは部分的に特別な為替ヘッジの対象となっている(連結財務諸表の注記12-Gを参照のこと)。

ネット・キャッシュ・ポジション:上記記載の通り、ルノーの有利子負債の一部は円建てであり、ルノーの日産への投資の一部に充てられている。2019年12月31日現在、ユーロが円に対して1%上昇した場合、自動車部門のネット・キャッシュ・ポジションは7百万ユーロ増加する。さらに、自動車部門のネット・キャッシュ・ポジションは子会社の自国通貨建ての金融資産及び金融債務の為替変動の影響を受ける可能性がある。

金融商品の為替リスクに対する感応度を測るために実施された分析は、連結財務諸表の注記25-B-2に記載されている。

アフトワズに関しては、同社は国内外の市場で売買を行っており、したがって主にユーロ・ルーブル為替レートに関する為替レートの変動にさらされている。PAOアフトワズの財務部はリスク管理を担当しており、各通貨のネット・ポジションを分析して為替リスクの特定、評価及び管理を行っている。為替リスクへのエクスポージャーをヘッジするためのヘッジ取引は行っていない。

アフトワズ・グループの税引前利益の為替リスクに対する感応度分析は、連結財務諸表の注記25-C-1に記載されている。

金利リスク

自動車部門（アフトワズを含む。）は限定的な金利変動リスクにさらされており、ルノー・グループの金利リスクへのエクスポージャーは主に販売金融活動に関するものである。

アフトワズを除く自動車部門に関する金利リスク管理方針は、以下の2つの原則に基づいている。

- ・ 流動性準備金は一般的に変動金利で構成される。自動車部門の使用可能資金は可能な限りルノーSAにおいて集中管理され、ルノー・ファイナンスにより短期銀行預金の形式で保持されている。
- ・ 長期投資用融資は通常固定金利で取得される。金利カーブがゼロに接近しているか又はマイナスの場合は、固定金利の借入金は固定金利のまま保たれる。

下記の表は、アフトワズを除く自動車部門の金融資産及び負債の満期別（1年未満及び超）及び金利の種類別（固定、変動）の内訳を示したものである。

2019年12月31日現在の自動車部門（アフトワズを除く）における満期及び金利種類別金融資産及び負債（ルノー永久劣後証券及びデリバティブを除く）

（百万ユーロ）	1年未満	1年以上	合計
固定金利	183	15	198
変動金利	13,012		13,012
ヘッジ前金融資産	13,195	15	13,210
固定 / 変動金利			0
変動 / 固定金利			0
金融資産のヘッジ	0	0	0
固定金利	183	15	198
変動金利	13,012		13,012
ヘッジ後金融資産	13,195	15	13,210
固定金利	1,022	6,733	7,755
変動金利	2,476	110	2,586
ヘッジ前金融負債	3,498	6,843	10,341
固定 / 変動金利	308	118	426
変動 / 固定金利	95	0	95
金融負債のヘッジ	403	118	521
固定金利	809	6,615	7,424
変動金利	2,689	228	2,917
ヘッジ後金融負債	3,498	6,843	10,341

100ベーシスポイントの金利上昇がアフトワズを除く自動車部門の利益及び資本（税引前）に与える影響は、連結財務諸表の注記25-B-3に記載されている。

アフトワズについては、同グループの金利リスクは主としてその資金調達源に起因している。2019年12月31日現在、アフトワズ・グループは、金融機関に対する変動金利債務583百万ユーロ及び金融機関に対する固

定金利債務338百万ユーロを計上していた（連結財務諸表の注記25-C-4を参照のこと。）。アフトワズ・グループは2019年、金利へのエクスポージャーをヘッジしなかった。

ルノー・ファイナンスはまた、厳しく設定されたリスク限度内で金利商品の自己勘定取引も行う。これらの結果として生じるポジションは監視され、リアルタイムで時価評価される。この取引はリスクが極めて低く、ルノー・グループの業績に重大な影響を与えない。

カウンターパーティリスク

ルノー・グループは、新興国を含めた事業活動の国際化に伴い、各銀行システムにおける取引先の選択に特に注意を払っている。

ルノー・グループの会社が影響を受けるカウンターパーティリスクの管理は、十分に調整され、主にカウンターパーティの長期信用格付及び資本に基づく内部評価システムを使用している。このシステムは、カウンターパーティリスクにさらされているルノー・グループのあらゆる会社で使用している。グループ会社の中には、その事業の性質から、かなりのカウンターパーティリスクにさらされている会社もある。これらの会社は、カウンターパーティ毎に認められた限度を確実に遵守するため、特定の手続きに基づき、日々監視されている。

ルノー・グループは、信用格付によって分類された銀行カウンターパーティすべてを含む総合月次報告を作成している。この報告書には、金額、満期及び種類に限定したコンプライアンスに関する詳細な分析、並びに主要なエクスポージャーの一覧が記載される。

さらに、ほとんどの預金は、一般的に90日未満の期間で、大規模なネットワーク銀行に預金されることにより、リスクがうまく分散され、システミック・リスクが低減される。2019年、ルノー・グループは、銀行取引の相手方の不履行に起因する財務上の損失を一切受けなかった。

販売金融部門（RCIバンクSA）に関連するリスクファクター

下記第5 - 3 - (1) - 「RCIバンク・グループにおける内部統制及びリスク管理に関する一般的な枠組み」に示す通り、販売金融部門（RCIバンク）は、銀行及び保険規制を遵守している独自のリスク管理システムを有している。銀行規制に基づき、RCIバンクは、2016年1月1日より、連結ベースで欧州中央銀行により監督されている。

企業環境に関連するリスク

地理的リスク

RCIバンクは、複数の国で業務を行っている。そのため、RCIバンクは国際的に遂行されている活動に関連したリスクに直面している。これらのリスクには、とりわけ、経済及び財政の不安定性、政治体制、社会政策及び中央銀行政策の変更が含まれる。RCIバンクの将来の業績は、これらの要素の一つによってマイナスの影響を受ける可能性がある。

リスク管理

RCIバンクの地理的拠点、RCIバンクの成長戦略の枠組みの中でメーカーを支援するために選ばれ、グローバル・アプローチに内在する不安定性のリスクが考慮される。

財務方針の範囲は、RCIバンクのすべての連結子会社に及び、その中にはリファイナンスが集中管理の対象となっていない連結子会社も含まれる。

RCIバンクが通貨送金及び通貨交換のリスクを重大とみなすユーロ圏外の国に所在する子会社は（特にブラジル及びアルゼンチン）、一般的に、クロスボーダー・リスクを限定するために現地でリファイナンスが行われるか、又は特定保険の対象となる（例：ロシア）。

経済状況に起因するリスク

RCIバンクの信用リスクは、とりわけ、RCIグループが営業活動を行う国の成長率、失業率及び世帯別可処分所得等の経済的要素に左右される。

リスク管理

複雑な経済環境において、RCIバンクは、管理及び統制システムを強化することによって、RCIバンクの銀行業のステータスに対応した法令上の義務に対応するため、また、RCIバンクが、その活動に付随するすべてのリスクについて、グローバルに把握できるようにするためのシステム及び手順を導入した。

規制環境に関するリスク

規制措置は、RCIバンク及びRCIバンク・グループが事業を行う経済環境にマイナスの影響を及ぼす可能性がある。

リスク管理

RCIバンク・グループは、同グループの活動に関連する規制上の動向に関する全体的な見識を得ることができるよう、また同グループが種々の規制上の要件に準拠することを確実にするための手順を有する。

財務リスク

流動性リスク

販売金融部門は、資金調達源へのアクセスに依存している。流動性へのアクセスに対する制限は、金融業務にマイナスの影響をもたらす。

リスク管理

RCIバンクは、その事業及び発展の長期的な将来性を確保するため、十分な財務リソースを常に有していなければならない。

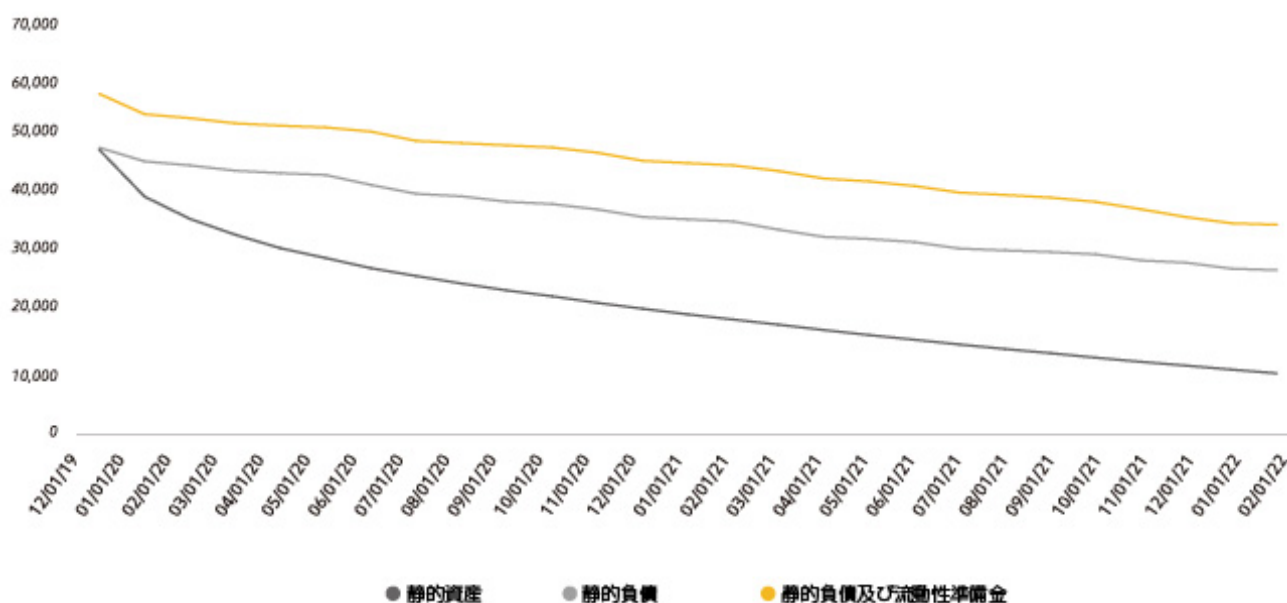
RCIバンクの流動性リスクの調整は、複数の指標又は分析に基づいており、これらは、融資残高及び実施されるリファイナンス業務に関する最新の見積りに基づいて毎月更新される。預金の流失に関連する法律は、保守的な仮定の対象となっている。

グループは流動性リスクに関する指標及び限度の枠組みを有している。

RCIバンク・グループ流動性ポジション*

2019年12月31日現在

(単位：百万ユーロ)



静的資産：更新がない仮定のもとでの時間経過に沿った資産の推移状況

静的負債：更新がない仮定のもとでの時間経過に沿った負債の推移状況

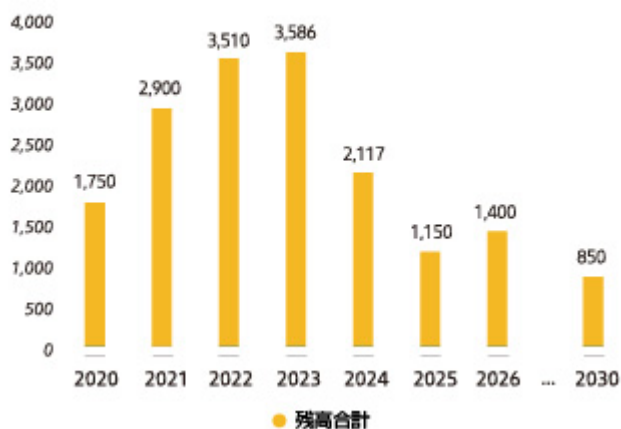
* 対象範囲はヨーロッパ

RCIバンク（対象範囲はヨーロッパ）はまた、未使用のコミットメント付与信枠45億ユーロ、ECB金融政策オペの適格担保を構成する資産24億ユーロ、高品質流動資産（HQLA）22億ユーロ及び短期金融資産5億ユーロも

有しており、RCIバンクが外部の流動性調達源を利用することなく、12ヶ月近くにわたってその商業事業活動の継続を確保することを可能にしている（集中管理されたリファイナンス範囲）。RCIバンクの流動性準備金は、2020年3月末現在、115億ユーロであった。

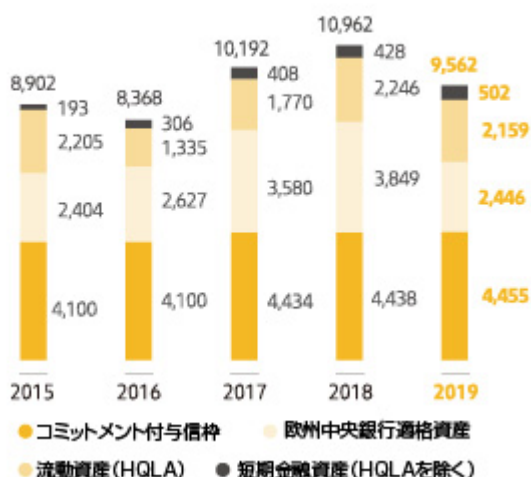
2019年12月31日現在の社債償還スケジュール

（単位：百万ユーロ）



RCIバンク・グループ流動性準備金*

（単位：百万ユーロ）



* 対象範囲はヨーロッパ

RCIバンクの格付（本書提出日現在）

RCIバンク・グループのプログラム及び発行

RCIバンク・グループの発行は、8つの発行体（RCIバンク、ディアック、ロンボ・コンパニア・フェナンシエラ（アルゼンチン）、RCIフィナンシャル・サービシーズ・コリア・カンパニー・リミテッド（韓国）、バンコRCIブラジル（ブラジル）、RCIファイナンス・マロック、RCIリーシング・ポールスカ（ポーランド）及びRCIコロンビア S.A. コンパニア・デ・フィナンシアメント（コロンビア））に重点を置いている。

発行体	金融商品	市場	金額	S&P	ムーディーズ	その他
RCIバンクS.A.	ユーロCPプログラム	ユーロ	2,000百万ユーロ	A-2 (アウトルック：ネガティブ)	P2	R&I: a-1 (アウトルック：安定的)
RCIバンクS.A.	ユーロMTNプログラム	ユーロ	23,000百万ユーロ	BBB (アウトルック：ネガティブ)	Baa2 (アウトルック：ネガティブ)	R&I: A- (アウトルック：安定的)

RCIバンクS.A.	NEU CP ⁽¹⁾ プログラム	フランス	4,500百万ユーロ	A-2 (アウトルック：ネガティブ)	P2	
RCIバンクS.A.	NEU MTN ⁽²⁾ プログラム	フランス	2,000百万ユーロ	BBB (アウトルック：ネガティブ)	Baa2 (アウトルック：ネガティブ)	
RCIバンクS.A.	NEU CP ⁽¹⁾ プログラム	フランス	1,000百万ユーロ	BB (アウトルック：ネガティブ)	Ba2 (アウトルック：ネガティブ)	
ディアックS.A.	NEU MTN ⁽²⁾ プログラム	フランス	1,500百万ユーロ	A-2 (アウトルック：ネガティブ)		
ディアックS.A.	社債プログラム	アルゼンチン	6,000百万アルゼンチン・ペソ	BBB (アウトルック：ネガティブ)		
ロンボ・コンパニア・フィナンシエラS.A.	社債	韓国	16,100億韓国ウォン ⁽³⁾		Ba2.ar (見直し対象)	Fix Scr: AA (arg) (アウトルック：ネガティブ)
RCIフィナンシャル・サービス・コア・カンパニー・リミテッド	社債	ブラジル	3,303百万ブラジル・リアル ⁽³⁾			KR、KIS、 NICE:A+
バンコRCIブラジルS.A.	BSFプログラム	モロッコ	2,500百万モロッコ・ディルハム		Aaa.br (アウトルック：安定的)	
RCIファイナンス・マロック	社債プログラム	ポーランド	500百万ポーランド・ズロチ			
RCIリーシング・ポルスカ	CDT (Certificado de Depósito a Término)	コロンビア	6,300億コロンビア・ペソ ⁽³⁾			
RCIコロンビアコンパニア・デ・フィナンシアメント	ユーロCPプログラム	ユーロ	2,000百万ユーロ	AAA.co		

(1) 譲渡性欧州コマーシャル・ペーパー(NEU CP)。預金証書の新名称。

(2) 譲渡性欧州メディアム・ターム・ノート(NEU MTN)。譲渡性メディアム・ターム・ノートの新名称。

(3) 残高。

外国為替リスク

RCIバンクは為替リスクにさらされており、かかるリスクは財政状態にマイナス影響を及ぼす可能性がある。

リスク管理

販売金融子会社は、リファイナンスを現地通貨で行うことを要求されているため、外国為替エクスポージャーにはさらされていない。外国為替エクスポージャーはRCIバンクのリファイナンスに関して認められておらず、トレーディングルームはすべてのフローが確実にヘッジされるように利用されている。

その他の資産及び負債に関するRCIバンクの残存エクスポージャー（例：外国通貨による借入における支払期日の到来していない未払利息）は、RCIバンク及びルノー・グループの両方にとって最低限のレベルを保っている。

2019年12月31日現在のRCIバンク・グループの連結外国為替ポジションは6.3百万ユーロに達した。

最後に、ユーロ圏以外のRCIバンク子会社の資本及び年次利益は、それ自体、為替の変動の影響を受けるものであり、特にヘッジされていない。

金利リスク

RCIバンクの営業利益は、市場金利又は顧客預金利率の変動により影響を受ける可能性がある。

リスク管理

金利リスクは毎日監視されており、通貨、運用会社及び資産ポートフォリオごとの感応度が計算されている。これにより、各会社が個別に課された制限を守っていることが確認される。金利リスクに対する感応度は、RCIバンク・グループ全体で同一の方法を用いて測定されている。感応度は、貸借対照表フローの価値に基づき金利における100ベースポイントの上昇の影響を測定することで構成されている。このシステムは、ルノー・グループの国際的なエクスポージャー及び各会社のエクスポージャーを制限している。

2019年度のRCIバンクの全体的な金利リスクに対する感応度は、ルノー・グループが定める限度（50百万ユーロ）を継続して下回っていた。

カウンターパーティリスク

RCIバンク・グループは、余剰資金の投資により、また、通貨リスク、金利リスク及び支払フローの管理において、カウンターパーティリスクにさらされている。

リスク管理

カウンターパーティリスクは、ルノー・グループのカウンターパーティリスクの統合の一環として、RCIバンクが設定し、その後その株主により承認された限度の仕組みを通じて管理されている。このリスクは、日々の監視及び経営陣に対する概要の報告を通じて管理されている。

製品に関するリスク

クレジットリスク

クレジットリスクは、RCIバンクの顧客が当社との間で締結した契約の条件を遵守することができないことに起因する損失のリスクに関連する。クレジットリスクは、マクロ経済要因に密接に関連している。

リスク管理

RCIバンクは、先進的なスコアリング・システム及び外部データベースが利用可能なとき、リテール顧客及び法人顧客がそのコミットメントを充足する能力を評価するために、この情報を利用する。RCIバンクはまた、ディーラーに対する融資を評価するために、内部格付システムも利用する。RCIバンクは、経済状況を反映するため、許容方針を絶えず調整している。

当グループは、詳細な管理手順を有している。これは、関連するすべての国で適用され、特に負債回収プロセスを含んでいる。

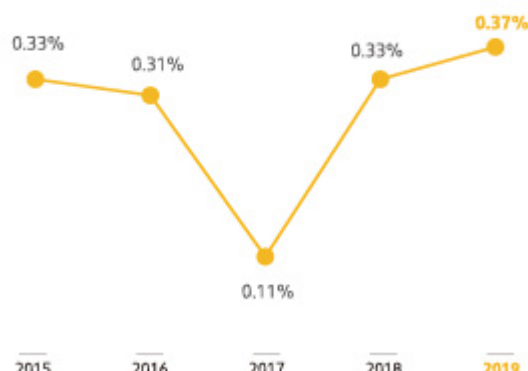
顧客リスクの管理

顧客クレジットリスク防止策は、予算プロセスの一環として、国及び主要市場（リテール顧客及びディーラー・ネットワークを除く企業向け新車及び中古車）毎に設定されたリスク目標のコストが達成されることを徹底することを目的としている。この目的のため、許容基準が調整され、ツール（スコア及びその他の規則）が定期的に最適化される。残存する貸付金又はデフォルトとなった貸付金の回収のために使用される方

法又は戦略も、顧客の種類及び直面している問題に基づいて調整される。したがって、貸付金が非常に短い間に回収されない可能性があるというリスクが存在するとき、契約が早期に解約される可能性がある。

平均稼働資産のリスクに関するコスト

(カントリーリスクを含む)



注：借入人によるデフォルトにより当会計年度中に認識された又は引き当てられた損失の、ポートフォリオ全体における平均貸付残高に対する割合。

融資実行に関する方針

融資を要請する顧客は、リテール顧客については体系的に、また、事業顧客についてはほぼ体系的にスコアリングされる。これは、意思決定プロセスの一環として、最初に行われる資料の評価を促進する。事業プロセスに加えて、許容基準が、デフォルト率及び収益性分析に基づいて定期的に更新される。これは、デフォルトの確率及びデフォルト時の損失に基づいている。マネーロンダリング及びテロリスト融資防止手続の一環として、顧客及び受益者の特定の原則は毎回適用される。

回収

融資及びその回収の管理は、詳細にモニタリングされる。回収効率の面での子会社の業績は、月次リスク報告において分析され、国の重要度に応じて、毎月又は隔月の委員会で子会社から本社に提示される。

貸出残高又は貸倒債権の回収の方法又は戦略は、顧客の種類及び直面している問題の困難度に応じて調整される。

顧客の支払行動の統合を通じて、特に規制要件の計算に使用される統計モデルにより、融資の実行時に測定されるデフォルト率の月次更新が可能となっている。同一の顧客の情報を使用する回収スコアが、リスクにさらされているプロフィールを発見しプロセスをより効率的にするためにスペイン、韓国及びブラジルで導入されている。

2016年9月に欧州銀行監督機構(EBA)が公表し、2021年に適用される、デフォルトの定義に関する新たなガイドラインの一環として、RCIバンクは、デフォルトに陥る顧客の数を減らすため、新たな戦略及び回収実務を研究している。

ディーラー・ネットワーク・リスクの管理

ネットワーク内のクレジットリスクの防止策は、各国の予算プロセスの一環として設定されたりリスクのコストに関する目標が達成されることを徹底することを目的としている。

ネットワーク金融部門はリスク管理プロセスを集中的に策定している。各子会社について、ネットワークの顧客は、短期の指標を使用して日々監視されており、これは、長期の指標と共に、負債の一部又は全部を回収できないリスクを示す可能性のある問題を上流で特定することを可能にしている。リスクにさらされていると特定された顧客は、監視、予備警告又は警告のいずれかに分類され、子会社のリスク委員会により検討される。

ネットワークの観点では、すべてのカウンターパーティが体系的にスコア付けされる。格付を構成するすべてのセクション又は格付自体が、活動及びリスクの許容、管理及び監視のための主要な事業プロセスに統合されている。ネットワーク金融事業の引当金の設定は、目標減損指標を精査することにより個別に行われるカウンターパーティの分類に基づいている。さらに、G5諸国(フランス、スペイン、ドイツ、英国及びイ

タリア)向け「バーゼル」タスクに基づくデフォルトの確率及び予想損失は、引当金設定システムに使用されている。

残存価値に関するリスク

残存価値は、自動車のリース終了時におけるかかる自動車の見積価格である。中古車市場における変動は、これらの残存価値の所有者、つまりリース終了時に自動車を成約時の固定価格で回収することを約束している者にとって、リスクを伴う可能性がある。このリスクは、主に、生産者又はディーラー・ネットワーク、及びわずかながらRCIバンクが負担する。英国の特定のケースでは、RCIバンクは、自動車を回収する契約がある場合に、財政上、残存価値リスクにさらされる。

リスク管理

中古車市場の推移は、できる限りこのリスクを低減するため、範囲方針、販売チャネルの構成及び生産者の価格に厳密に沿って監視されている(特にRCIバンクが自動車を入手する場合)。貸付ポートフォリオについては、観察される市場価格がRCIバンクが回収すると約束しているレベルを下回った場合や中古車市場において将来の具体的なリスクが特定された場合には、慎重に引当が行われる。

保険活動に関するリスク

RCIバンクは顧客保険事業に起因するリスクを引き受けており、したがって、準備金が、発生した請求をカバーするのに不十分である場合、損失が生じる可能性がある。

リスク管理

2019年12月31日現在、当社の生命保険及び損害保険会社の責任準備金の変動は、総保険料377百万ユーロに対し、14百万ユーロを示す。

これらの責任準備金は、被保険者に関して保険会社が引き受けるすべての将来債務をカバーすることが意図されており、付保対象ポートフォリオのリスク・プロファイルに適用される保険数理上の原則に従い決定されている。

これらは、その適切性についていつでも正当性が証明されるように、定期的に審査されている。

リスク管理方針及び規制基準の一環として、グループはさらに、厳格な方針選定を行い、引受指針を策定し、再保険契約を利用している。

販売金融部門に関連するグループ横断的事業リスク

RCIバンクは、外的事由又は、RCIバンクのプロセス、人員若しくは内部システムにかかる不備及び不履行のいずれかにより発生する損失リスクにさらされている。RCIバンクがさらされている事業リスクは、主として、敷地、スタッフ又は情報システムが利用不能となることによる事業中断リスクのような、発生する可能性は低いが重大な影響を及ぼしうる事由に関連するリスクを含む。

管理手順及び方針

RCIバンクは、手続管理ツール、内部委任システム、職務分掌のガイドライン及び事業リスクマップを有している。

事業リスクは、グループのすべての事業体内のプロセスオーナーにより毎年評価され、下記第5 - 3 - (1) - 「RCIバンク・グループにおける内部統制及びリスク管理に関する一般的な枠組み」に記載する3つのレベルで監視されている。

法律及び契約上のリスク並びにITリスクについて、以下に示す。

法律及び契約上のリスク

販売時点における又はその他のチャネルを通じた信用貸付、保険及び関連サービスに影響を及ぼすいずれかの法制上の変更、並びに銀行事業及び保険事業に影響を及ぼす規制上の変更は、RCIバンク・グループの活動に影響を及ぼす可能性がある。

リスク管理

RCIバンクは、新たに販売された商品の法的分析を行い、かかる商品が対象となっている規制について、その遵守を徹底するために定期的に監視している。

ITリスク

RCIバンク・グループの事業は、部分的に、ITシステムの円滑な作動に依拠している。

RCIバンクのIT部門は、ガバナンス、安全方針、技術上の構造、プロセス及び外部委託の管理を通じて、IT関連リスク（インフラストラクチャー・リスク、変更管理、データの完全性、サイバー犯罪等）に対処している。

リスク管理

リスクはとりわけ、以下を通して制御されている。

- ・ ベストプラクティス及び欧州銀行監督機構（EBA）の指令に従い、また欧州中央銀行（ECB）の監督の下に行う、会社の全レベルにおける、ITリスク管理のRCI全体のリスク管理及び制御システムへの統合
- ・ グループレベルにおけるITネットワークの保護のレベル
- ・ グループの情報管理方針の調整、監視及び恒常的運営
- ・ 全従業員に対する安全訓練及び意識向上（eラーニング、コミュニケーション等）
- ・ 各子会社のITシステム部のITセキュリティ担当者のネットワーク及び内部管理者のネットワークに依拠している、RCIリスクコンプライアンス及びITシステムセキュリティ部門による行為、支援及び制御
- ・ 規制上の要件（銀行、GDPR / 個人データ等）を統合するグループのITシステムセキュリティ方針、グローバルな管理アプローチ及びITシステムセキュリティの継続的適用
- ・ 外部リスク及び内部リスクの両方についての侵入試験及びサイベリクス方針の厳格化
- ・ 設置されている災害復興計画（DRP）の管理システム及びサイバーリスクに関連する問題を含むシステムの定期テスト
- ・ グループ全体でメソッド連絡担当者、事業分野及びITマネジャーにより展開されるシステム及び行動

3【経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析】

本項に記載される将来に関する事項は、2019年12月31日現在において判断したものである。

(1)業績等の概要

主要な数値

	2019年	2018年	変動
全世界におけるルノー・グループ 自動車販売台数 ⁽¹⁾ （百万台）	3.75	3.88	- 3.4%
ルノー・グループ売上高（百万ユーロ）	55,537	57,419	- 1,882
ルノー・グループ営業総利益（百万ユーロ） （売上高における％）	2,662 4.8%	3,612 6.3%	- 950 - 1.5ポイント
ルノー・グループ営業利益（百万ユーロ）	2,105	2,987	- 882
関連会社の寄与額（百万ユーロ） 内：日産（百万ユーロ）	(190) 242	1,540 1,509	- 1,730 - 1,267
当期純利益（百万ユーロ）	19	3,451	- 3,432
当期純利益、グループ持分（百万ユーロ）	(141)	3,302	- 3,443
1株当たり利益（ユーロ）	(0.52)	12.24	- 12.76

自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー ⁽²⁾ (百万ユーロ)	153	607	- 454
自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション ⁽³⁾ (百万ユーロ)	1,734	3,702	- 1,968
販売金融、平均稼働資産 (十億ユーロ)	47.4	44.4	+ 6.8%

(1) 全世界におけるルノー・グループ自動車販売台数はJinbei及びHuasongの販売台数を含む。

(2) 自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー：利息・税金調整後キャッシュ・フロー(公開上場会社からの受取配当金を除く)から有形及び無形固定資産への投資(処分との純額)を除いたもの(必要運転資本の変動を含む)。

(3) 2019年度の数値は2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響を含む。2018年度の数値は適及的に修正再表示されていない。

概要

2019年度、ルノー・グループの販売台数は合計3,753,723台で、減少は-3.4%であった。ルノー・グループは、市場の減少が-4.8%となる中、4.25%の市場シェアを維持した。

ルノー・グループの全世界における**電気自動車**の販売台数の増加は+23.5%で、かかる販売台数は62,447台に上った。

小型商用車セグメントにおいて、ルノー・グループの販売台数の増加は+0.7%で新記録を樹立した。

ルノー・グループの売上高はアフトワズに関する3,130百万ユーロ(+3.0%)を含む55,537百万ユーロ(-3.3%)に達した。通貨の影響を除くと、ルノー・グループの売上高の減少は-2.7%となる。

自動車部門(アフトワズを除く)の売上高は、-4.2%の減少で49,002百万ユーロとなった。

この減少は、アルゼンチン、トルコ及びアルジェリアにおける販売台数減少に顕著に係る-1.4ポイントのマイナスの台数効果によるものであった。

日産及びダイムラー向けの自動車生産台数が減少したことに加え、ヨーロッパでのディーゼル・エンジン需要の減少、中国でのルノーのCKD⁽¹⁶⁾事業の急激な落ち込み及びイランでのこの活動の終了により、パートナーへの販売台数の減少は-3.4ポイントであった。

(16) コンプリート・ノックダウン

-0.7ポイントのマイナスの為替効果は、主にアルゼンチン・ペソ及びトルコ・リラの急激な下落によるものであった。

価格効果は+1.7ポイントのプラスで、これは、これらの通貨の下落と特に規制コストに関連するヨーロッパの価格上昇を相殺する努力によるものである。第4四半期以降は、特に新型クリオを有したヨーロッパで、より意欲的な価格設定方針により価格効果が恩恵を受けた。

ルノー・グループの営業総利益は、2,662百万ユーロに達し、売上高の4.8%にあたった(2018年度は6.3%)。

自動車部門(アフトワズを除く)の営業総利益の減少は-920百万ユーロで、かかる営業総利益は1,284百万ユーロとなったが、これは売上高の2.6%にあたった(2018年度は4.3%)。

この変動は以下によって説明できる。

- ・ 台数効果は、パートナーへの販売台数を含む-582百万ユーロのマイナス影響をもたらした。
- ・ 構成/価格/強化の効果は、(規制及び新製品の)強化及びヨーロッパのディーゼル販売の減少により、-587百万ユーロでマイナスであった。
- ・ ものづくり効果は、+547百万ユーロのプラスとなった。購買業績、研究開発の資産化率の上昇による恩恵を受けたが、減価償却費の増加によって不利益を被った。
- ・ 原材料は主に貴金属と鉄鋼の価格上昇により、-324百万ユーロとなった。
- ・ 一般管理費についての+121百万ユーロの改善は、ルノーが費用を抑制しようとしたことによるもので、非経常的なプラスの効果が含まれている。
- ・ 為替は、アルゼンチン・ペソのマイナス影響を補った、トルコ・リラの下落による製造コストへのプラス影響により、+24百万ユーロの影響を受けた。

アフトワズの営業総利益の寄与は、約70百万ユーロと非経常的なプラス効果が低下した結果、2018年度の204百万ユーロに対し、155百万ユーロとなった。

ルノー・グループの営業総利益に対する**販売金融部門**の寄与は、2018年度の1,204百万ユーロに対し、1,223百万ユーロであった。この+1.6%の増加は、-26百万ユーロのマイナスの為替効果と-26百万ユーロのモビリティサービス事業の損失増加にもかかわらず、RCIバンクの好調な業績を反映した平均稼働資産の増加に起因するものであった。

その他の営業利益及び営業費用は、-557百万ユーロに達した（2018年度は-625百万ユーロ）。これは、フランスにおける早期退職制度に顕著に関連する-240百万ユーロ近くへのぼる組織再編費用と、とりわけ中国及びアルゼンチンにおける約-300百万ユーロの減損に起因するものであった。

ルノー・グループの**営業利益**は、2018年度の2,987百万ユーロに対し、2,105百万ユーロであった。

正味財務収益及び費用は、資金調達費用がほぼ安定していたにもかかわらず、2018年度の-353百万ユーロに対し、-442百万ユーロに達した。その他の財務収益及び費用の悪化は、非連結会社からの受取配当金の減少及び諸経費に起因している。

関連会社の寄与は、2018年度の+1,540百万ユーロに対し、-190百万ユーロに達した。日産は+242百万ユーロとプラスの寄与をした一方、他の関連会社（-432百万ユーロ）は、減損をもたらすルノーの中国の共同支配企業による業績悪化によって大きく不利益を受けた。

当期税金及び繰延税金は、フランスの税務上の欠損金に対する繰延税金資産の認識の中止による-753百万ユーロを含む-1,454百万ユーロの費用を示した。

当期純利益は19百万ユーロに達し、当期純利益のグループ持分は、-141百万ユーロであった（2018年度の1株当たり12.24ユーロに対し、1株当たり-0.52ユーロ）。

アフトワズについての28百万ユーロを含む**自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー**は153百万ユーロのプラスに達した。これは、投資額の著しい増加、RCIからの受取配当金の350百万ユーロの増加、及びアフトワズを除く必要運転資本の1,027百万ユーロの増加（買戻特約付の販売を除く）の結果である。

2019年12月31日現在の自動車事業の流動性は+158億ユーロ、ネット・キャッシュ・ポジションは+17億ユーロであった。

2019年12月31日現在、**棚卸資産合計**（独立ネットワークを含む）は、2018年12月末の70日分に対して68日分の販売であった。

1株当たり1.10ユーロの**配当金**（2018年度は1株当たり3.55ユーロ）は、年次株主総会に承認を求めて提出される予定であった。

2020年4月9日、ルノー取締役会は、2020年4月24日から2020年6月19日に延期した次回年次株主総会において配当の分配を提案しないことを決定した。詳細は、第6-3-「（1）後発事象」を参照のこと。

2020年度の見通し

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連して、ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメントの公表日現在において各国政府が講じた措置に従い、ルノー・グループは一部の商業施設及び工場の活動を停止している。

感染症の広がるスピードに鑑みて、世界各国におけるルノー・グループの商業及び生産活動を継続する可否かは、各国の衛生状態及び政府の決定に左右される。このレベルの不透明性により、現在のところ、この状況がルノー・グループの業績に与える影響を評価することはできていない。ルノー・グループは、評価が可能な状況になり次第速やかに影響の規模を明らかにする予定である。

ルノー・グループは、状況が許す限り速やかに関係各国において商業及び生産活動を再開することを計画しており、商業需要に効果的に対応するための適切なすべての措置を実施する予定である。

2019年度の販売実績

概要

- ルノー・グループは、中核市場での地位を固め、世界市場でのシェアを維持している。
- ルノー・グループは4.8%減の市場において市場シェア4.25%を維持している。販売台数は3.4%減の3,753,723台となった。
- ヨーロッパでは「新型クリオ」、ロシアでは「アルカナ」、インドでは「トライバー」が好調に推移したおかげで、ルノー・グループは第4四半期の販売台数で増加を記録した。
- ルノー・グループは中核市場での地位を固めつつあり、ヨーロッパは1.3%の成長、ロシアでは29%の市場シェアで確固たるリーダーシップを確認し、ブラジルではルノーは4番目のブランドとなって2つの地位を獲得し、またインドではルノーは唯一乗用車の台数を伸ばしたブランドである。

- ・ 2020年には、トゥインゴ・ゼロ・エミッションの発売、新型E-TECHハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッドの展開など、ルノー・グループの電動化攻勢の新たな段階を迎える。
- ・ 顧客に向けた新商品の魅力は、ルノー・グループにおいて、2019年度にスタートした価格ポジショニングの継続的な改善につながる。
- ・ 世界の自動車市場が低迷する中で、RCIバンク・アンド・サービシーズは、2019年度末時点で1,798,432件の融資実行済み契約を獲得し良好な業績を達成した。

2019年5月現在、対象地域を変更し、「アフリカ-中東-インド地域」を「アフリカ-中東-インド-太平洋地域」とし、これまでのアジア-太平洋地域から新たに別個の地域となった中国を除いた地域を含んでいる。その他のすべての地域は変わらない。2018年度のデータは、新しい地域構造で調整されている。

ルノー・グループ トップ15市場

	販売台数	2019年度の台数 ⁽¹⁾	2019年度の乗用車及び小型商用車の市場シェア(%)	2018年度の市場シェアとの変動(ポイント)
1	フランス	698,723	25.9	- 0.3
2	ロシア ⁽²⁾	508,647	29.0	+ 1.4
3	ドイツ	247,155	6.3	0.0
4	ブラジル	239,174	9.0	+ 0.3
5	イタリア	220,403	10.5	+ 0.5
6	スペイン	183,264	12.4	+ 0.1
7	中国 ⁽³⁾	179,494	0.7	- 0.1
8	英国	109,952	4.1	+ 0.3
9	ベルギー-ルクセンブルグ	90,989	13.1	+ 0.2
10	インド	88,869	2.5	+ 0.4
11	韓国	86,859	5.0	- 0.1
12	トルコ	85,055	17.8	- 0.9
13	ルーマニア	72,165	37.6	- 1.1
14	モロッコ	70,281	42.4	- 0.2
15	ポーランド	69,090	11.1	+ 0.5

(1) 暫定的数値(トゥイジーの販売台数を除く)

(2) アフトワズの販売台数を含む。

(3) Jinbei及びHuasongを含む。

自動車部門

ルノー・グループの全世界における地域別販売台数(ブランド及びタイプ別)

乗用車及び小型商用車(台) ⁽¹⁾	2019年 ⁽²⁾	2018年	変動率(%)
ルノー・グループ	3,753,723	3,884,273	- 3.4
ヨーロッパ地域	1,945,821	1,920,751	+ 1.3
ルノー	1,370,571	1,401,574	- 2.2
ダチア	564,854	511,445	+ 10.4
アルピーヌ	4,431	1,946	+ + +
ラーダ	5,965	5,786	+ 3.1
アフリカ-中東-インド-太平洋地域	453,223	561,860	- 19.3

ルノー	280,569	374,441	- 25.1
ダチア	89,243	98,338	- 9.2
ルノー・サムスン・モーターズ	79,081	84,954	- 6.9
アルピーヌ	403	148	+ + +
ラーダ	3,034	3,087	- 1.7
Jinbei及びHuasong ⁽³⁾	893	892	+ 0.1
ユーラシア地域	750,571	747,729	+ 0.4
ルノー	263,110	267,538	- 1.7
ダチア	82,473	90,838	- 9.2
ラーダ	403,634	389,153	+ 3.7
Jinbei及びHuasong ⁽³⁾	0	200	- 100.0
アフトワズ	1,354	0	+ + +
アメリカ地域	424,537	437,081	- 2.9
ルノー	420,897	436,162	- 3.5
アルピーヌ	1	0	+ + +
ラーダ	256	366	- 30.1
Jinbei及びHuasong ⁽³⁾	3,383	553	+ + +
中国地域	179,571	216,852	- 17.2
ルノー	21,946	52,887	- 58.5
Jinbei及びHuasong ⁽³⁾	157,625	163,965	- 3.9
ブランド別			
ルノー	2,357,093	2,532,602	- 6.9
ダチア	736,570	700,621	+ 5.1
ルノー・サムスン・モーターズ	79,081	84,954	- 6.9
アルピーヌ	4,835	2,094	+ + +
ラーダ	412,889	398,392	+ 3.6
Jinbei及びHuasong ⁽³⁾	161,901	165,610	- 2.2
アフトワズ	1,354	0	+ + +
自動車タイプ別			
乗用車	3,129,434	3,264,256	- 4.1
小型商用車	624,289	620,017	+ 0.7

(1) トウイジーは四輪車であり、したがってトウイジーを乗用車として登録しているバミューダ、チリ、コロンビア、韓国、グアテマラ、アイルランド、レバノン、マレーシア及びメキシコを除きルノー・グループの自動車販売台数には含まれない。

(2) 暫定的数値

(3) Jinbei及びHuasongは、Jinbei JV、JV以外のJinbei (Shineray及びHuarui) 及びHuasongのブランドを含む。

2019年、市場が4.8%減少する中、ルノー・グループは全世界で3,753,723台を販売し、3.4%の減少であった(-130,550台、そのうちイラン、アルゼンチン及びトルコ市場で-183,000台)。

現在、グループ全体の市場シェアは4.25%となっている。

2019年度の販売台数は2,357,093台（前年度比-6.9%）で、ルノー・ブランドはグループ全体の販売台数の63%を占めた。ダチア・ブランドは+5.1%、ラーダ・ブランドは+3.6%とそれぞれ増加した。

ダチア・ブランドは、ヨーロッパで564,854台（+10.4%）と7年連続で過去最高の販売台数を更新した。アルピーヌ・ブランドの販売台数は今年2倍以上に増えた。

Jinbei及びHuasongの販売台数の減少は-2.2%、ルノー・サムスン・モーターズについては-6.9%であった。

ルノー・グループの電気自動車の世界販売台数は23.5%増の62,447台となった。2019年末に発売した新型ゾエは、2020年度の電気自動車ラインナップのフラッグシップとなる。電気小型商用車セグメントでは、カンゲー・ゼロ・エミッションが19.2%増の10,349台と引き続き首位を堅持している。中国では、ルノー・グループが11月にルノー・シティK-ゼロ・エミッションを発売し、2ヶ月で2,658台の販売台数を記録した。

小型商用車セグメントでのルノー・グループの販売台数は0.7%増となり、新記録を達成した。この記録を達成したのは、ヨーロッパのルノー・ブランドの業績によるもので、2.8%増の市場において、3.6%上昇した。

ルノー・プロ+は、バンと小型商用車の販売台数、及び電気小型商用車の販売台数において、欧州の2つのリーダーシップを再び維持した。

ヨーロッパ

ヨーロッパでは、1.2%成長した市場で、販売台数は1.3%増加した。

クリオはBセグメントのトップであり、最高級モデルにおいて新型クリオの販売台数が45%を占めている。クリオIVは、より幅広い顧客への商品提供のラインナップで維持されている。キャブチャーはそのカテゴリーでトップのSUVである。ゾエの販売台数は19.1%増加した（47,027台）。

ダチア・ブランドは、564,854台（+10.4%）の販売台数であり、この増加はダスター及びサンデロの業績に後押しされたものである。

ヨーロッパ以外

ロシアでは、ルノー・グループが牽引し、市場シェアは1.4ポイント増の29%となった。販売台数は2.6%減少した市場で2.3%増加した。

ラーダの販売台数は0.6%増の362,356台となり、20.7%の市場シェアを有してトップの地位を確固たるものとした。ラーダ・グランタとラーダ・ベスタは、ロシアで最も売れている車としての地位を確立した。

また、ルノー・ブランドも、下半期におけるアルカナ発売の成功により、販売台数は5.8%増の144,989台となった。

ブラジルでは、販売台数が11.3%増の239,174台、市場シェアが9%（+0.3ポイント）を記録したが、これはクウィッドの好業績によるものである。市場は引き続き力強く7.4%の伸びとなった。

インドでは、ルノー・グループの戦略が実を結び始めている。ルノーは、2019年度の乗用車セグメントで前進した唯一のブランドである。販売台数は、11.3%減少した市場で7.9%増加した。この増加は主に、ドライバーの発売が成功したことや、新型クウィッドが成功したことによるものである。市場シェアは2018年度比0.45ポイント増の2.5%となった。

8月に発売した、最大7人まで輸送できる圧倒的なフレキシビリティを備えたコンパクト車「ドライバー」は、既に24,142台の販売台数を記録し、その半数超はプレミアム版である。ドライバーは、2022年までにインド市場の50%近くを占めると予想されるセグメントに位置づけられている。

中核国以外では、ルノー・グループは、アフリカ、トルコ、コロンビア及びルーマニアでトップクラスの実績を誇っている。

販売台数及び生産統計

ルノー・グループの全世界における販売台数

ブランド別、地理的地域別及びモデル別の全世界における連結販売台数は、ルノー・グループのウェブサイトのファイナンス・セクションの「Regulated Information」内で閲覧することができる。

(<https://group.renault.com/en/finance-2/regulated-information/> - 「Monthly Sales」)

ルノー・グループの全世界における生産台数

乗用車及び小型商用車(台)	2019年 ⁽¹⁾	2018年	変動率(%)
グループの全世界における生産台数 ⁽²⁾	3,662,802	3,846,603	- 4.8
内：パートナー向け生産			
日産	196,682	253,949	- 22.6
ダイムラー	49,969	71,998	- 30.6
GM	26,796	24,098	+ 11.2
フィアット	23,031	25,035	- 8.0
ルノー・トラック	15,580	15,802	- 1.4
パートナーによるルノー向け生産			
	2019年 ⁽¹⁾	2018年	変動率(%)
日産 - チェンナイ	100,546	90,262	+ 11.4
その他の日産	962	1,972	- 51.2
中国の共同支配企業 - DRAC、RBJAC、e-GT-NEV	54,101	90,226 ⁽³⁾	- 40.0
パルス・ホドロ、イラン・ホドロ - イラン	-	91,000	- - -

(1) 暫定的数値

(2) 生産データは、組立工場から出荷された自動車の台数に関連している。

(3) 生産台数はRBJACにおける誤りの訂正のため、+42,468台で調整されている。

ルノー・グループ地域別地理的管理構造 - 各地域の国々 (2019年12月31日時点)

ヨーロッパ	アフリカ-中東-インド及び太平洋		ユーラシア	アメリカ	中国
アルバニア	アブダビ	マダガスカル	アルメニア	アルゼンチン	中国
オーストリア	アルジェリア	マラウイ	アゼルバイジャン	パミュダ	香港
バルト諸国	アンゴラ	マレーシア	ベラルーシ	ボリビア	
ベルギー-ルクセン					
ブルグ	オーストラリア	マリ	ブルガリア	ブラジル	
ボスニア	バーレーン	マルティニーク島	ジョージア	チリ	
キプロス	バングラデシュ	モーリタニア	カザフスタン	コロンビア	
チェコ共和国	ベナン	モーリシャス	キルギスタン	コスタリカ	
クロアチア	ブルネイ	マヨット	モルドバ	キュラソー島	
デンマーク	ブルキナ・ファソ	モロッコ	モンゴル	ドミニカ	
フィンランド	カンボジア	モザンビーク	ルーマニア	ドミニカ共和国	
フランス本土	カメルーン	ネパール	ロシア	エクアドル	
ドイツ	カーボベルデ	ニューカレドニア	タジキスタン	グアテマラ	
ギリシャ	キューバ	ニュージーランド	トルコ	メキシコ	
ハンガリー	ジブチ	オマーン	ウクライナ	オランダ領 アンティル諸島	
アイスランド	ドバイ	パレスチナ	ウズベキスタン	パナマ	
アイルランド	エジプト	フィリピン		パラグアイ	
イタリア	エチオピア	カタール		ペルー	
マケドニア	仏領ギニア	コンゴ民主共和国		トリニダード・ト バコ	

マルタ	ガボン	サンピエール島 及びミクロン島	ウルグアイ
モンテネグロ	ガーナ	サウジアラビア	
オランダ	グアドループ島	セネガル	
ノルウェー	ギニア	セーシェル	
ポーランド	インド	シンガポール	
ポルトガル	インドネシア	南アフリカ 及びナミビア	
セルビア	イラク	韓国	
スロバキア	イスラエル	スーダン	
スロベニア	コートジボワール	タヒチ	
スペイン	日本	タンザニア	
スウェーデン	ヨルダン	タイ	
スイス	ケニヤ	トーゴ	
英国	クウェート	チュニジア	
	レユニオン	ウガンダ	
	ラオス	ベトナム	
	レバノン	ザンビア	
	リベリア	ジンバブエ	

販売金融部門

新規融資及びサービス

RCIバンク・アンド・サービスは、2019年度の販売実績においても再び増加を示し、引き続きその戦略的目標を展開した。このように、RCIバンク・アンド・サービスは、アライアンス・ブランドの真の戦略的パートナーである。

低迷する自動車世界市場において、RCIバンク・アンド・サービスは、2019年度末までに1,798,432件の融資実行済み契約を獲得、214億ユーロの新規融資を生み出し（前年度比+2.3%増）、好調な業績を達成した。

この結果、ルノー・グループの融資普及率は、前年度に比べて1.5ポイント増加し、42.2%におよぶ。

トルコ、ロシア及びインド（持分法による連結会社）を除くと、この普及率は44.2%に達している（2018年度は42.9%）。中古車融資事業は、2018年度比+3.7%増の368,409件の融資実行済み契約を伴い、成長を続けている。

このような状況において、平均稼働資産（APA）は、現在474億ユーロに達している（前年度と比較して6.8%の増加）。そのうち372億ユーロは対顧客事業に直接関連するもので、9.4%の増加である。

RCIバンク融資実績

	2019年	2018年	変動率（%）
融資契約件数（千件）	1,798	1,799	- 0.0
- 中古車に関する契約を含む（千件）	368	355	+ 3.7
新規融資（十億ユーロ）	21.4	20.9	+ 2.3
平均稼働資産（十億ユーロ）	47.4	44.4	+ 6.8

ブランド別の普及率

	2019年（%）	2018年（%）	変動（ポイント）
--	----------	----------	----------

ルノー	42.7	42.0	+ 0.7
ダチア	44.7	43.4	+ 1.3
ルノー・サムスン・モーターズ	59.2	56.1	+ 3.0
日産	36.5	34.2	+ 2.4
インフィニティ	29.9	22.9	+ 7.0
ダットサン	23.9	22.9	+ 1.0
RCIバンク	42.2	40.7	+ 1.5

地域別の普及率

	2019年(%)	2018年(%)	変動(ポイント)
ヨーロッパ地域	45.4	44.9	+ 0.5
アメリカ地域	38.0	35.0	+ 3.0
アフリカ-中東-インド及び太平洋地域*	40.9	37.3	+ 3.6
ユーラシア地域	29.7	27.0	+ 2.8
RCIバンク	42.2	40.7	+ 1.5

* 2019年5月1日以降におけるルノー・グループ地域の構成変更：新地域「アフリカ-中東-インド及び太平洋地域」の設定により、RCIは、旧地域の「アフリカ-中東-インド地域」及び「アジア-太平洋地域」に、現在アルジェリア、モロッコ、インド及び韓国を含めて再構成したグループとなっている。

ルノー・グループの戦略の柱であるサービス事業は、直近の12ヶ月間で5.2%の件数増加で発展を続けた。2019年度に販売したサービス件数は、保険及びサービス契約5.1百万件に達し、このうち68%が顧客及び自動車使用関連サービスであった。

RCIバンクサービス実績

	2019年	2018年	変動
サービス契約件数(千件)	5,092	4,839	+ 5.2%
サービス普及率	150.3%	136.5%	+ 13.8ポイント

国際的発展及び新規事業

リファイナンス多様化戦略に沿って、RCIバンク・アンド・サービスズは、2019年3月にブラジルで個人顧客を対象とした貯蓄商品を発売し、ヨーロッパ外で初めて貯蓄活動の発展を押し進めている。同社はブラジル市場で当該活動を行う初の金融企業である。RCIバンク・アンド・サービスズは現在、フランス、ドイツ、オーストリア、英国及びブラジルの5市場で預金募集活動を行っている。

2019年3月に健全性規制機構(Prudential Regulation Authority/PRA)から銀行免許を取得し、RCIバンクUKリミテッドを設立したおかげで、RCIバンク・アンド・サービスズは現在、英国にフルバンキング子会社を有しており、RCIバンク・アンド・サービスズはブレジグットにもかかわらず、英国市場において預金募集活動を継続することができている。

アライアンスの総販売実績及び財務指標

アライアンスの財務指標

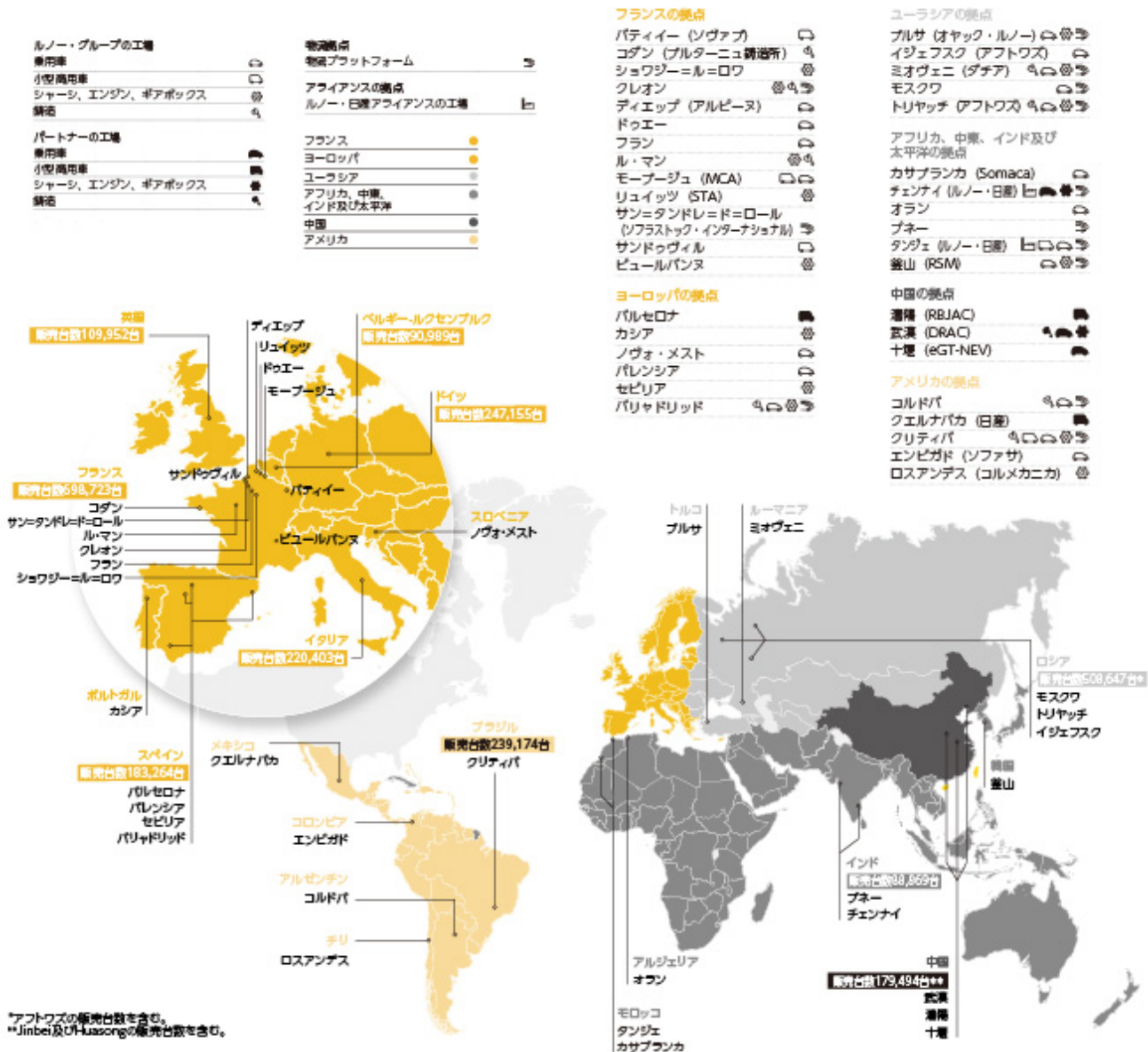
シナジー

ルノー、日産及びアライアンスのガバナンスが2019年度に大きく変化し、2020年度に予定されている中期計画の目標が見直されたことで、当アライアンスのシナジーの算出に影響が出ている。

アライアンスのメンバーは現在、これらのシナジーがルノーを含むメンバー各社の経済業績に与える影響をよりよく知ることができるよう、新たな算定方法の検討を進めている。

こうした中で、古い方法論に従って計算されたシナジーの量の関連性は、特に本書においては、公表するには十分ではないと考えられる。

世界のアライアンス製造拠点



共同取引の数値

2019年度のルノー・グループによる日産からの購入は、約1,896百万ユーロであった（2018年度は2,184百万ユーロ）。その内訳は、自動車が約1,046百万ユーロ（2018年度は1,068百万ユーロ）、部品が655百万ユーロ（2018年度は884百万ユーロ）、またサービスが195百万ユーロ（2018年度は223百万ユーロ）であった（第6-1. (1) 連結財務諸表 注記12J参照）。

(2) 生産、受注及び販売の状況

前記(1)「業績等の概要」を参照のこと。

(3) 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析

概要

(百万ユーロ)	2019年	2018年	変動
ルノー・グループ売上高	55,537	57,419	- 3.3%

営業総利益	2,662	3,612	- 950
営業利益	2,105	2,987	- 882
正味財務収益及び費用	(442)	(353)	- 89
関連会社の寄与額	(190)	1,540	- 1,730
内：日産	242	1,509	- 1,267
当期純利益	19	3,451	- 3,432
自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー ⁽¹⁾	153	607	- 454
自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション ⁽²⁾	+ 1,734	+ 3,702	- 1,968
資本	35,331	36,088 ⁽³⁾	- 757

(1) 自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー：利息・税金調整後キャッシュ・フロー(公開上場会社からの受取配当金を除く)から有形及び無形固定資産への投資(処分との純額)を除いたもの(必要運転資本の変動を含む)。

(2) 2019年度の数値は2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響を含む。2018年度の数値は遡及的に修正再表示されていない。

(3) 2018年12月31日現在の資本は、アメリカにおける取引に関する誤りの訂正により、法人所得税以外の税金にかかるリスク引当金における対応する数値との間で、マイナス57百万ユーロの金額が調整された。

財務成績に対するコメント

連結損益計算書

当グループの売上高に対する事業セグメント別寄与

(百万ユーロ)	2019年					2018年				
	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期	通年	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期	通年
自動車(アフトワズを除く)	10,916	13,875	9,662	14,549	49,002	11,646	15,221	10,057	14,247	51,171
アフトワズ	767	790	791	782	3,130	716	761	627	936	3,040
販売金融	844	858	843	860	3,405	793	820	800	795	3,208
合計	12,527	15,523	11,296	16,191	55,537	13,155	16,802	11,484	15,978	57,419

(%)	変動				
	第1 四半期	第2 四半期	第3 四半期	第4 四半期	通年
自動車(アフトワズを除く)	- 6.3	- 8.8	- 3.9	+ 2.1	- 4.2
アフトワズ	+ 7.1	+ 3.8	+ 26.2	- 16.5	+ 3.0
販売金融	+ 6.4	+ 4.6	+ 5.4	+ 8.2	+ 6.1
合計	- 4.8	- 7.6	- 1.6	+ 1.3	- 3.3

ルノー・グループの売上高はアフトワズに関する3,130百万ユーロ(+3.0%)を含む55,537百万ユーロ(-3.3%)に達した。通貨の影響を除くと、ルノー・グループの売上高の減少は-2.7%となる。

自動車部門(アフトワズを除く)の売上高は、-4.2%の減少で49,002百万ユーロとなった。

この減少は、アルゼンチン、トルコ及びアルジェリアにおける販売台数減少に顕著に係る-1.4ポイントのマイナスの台数効果によるものであった。

日産及びダイムラー向けの自動車生産台数が減少したことに加え、ヨーロッパでのディーゼル・エンジン需要の減少、中国でのルノーのCKD⁽¹⁷⁾事業の急激な落ち込み及びイランでのこの活動の終了により、パートナーへの販売台数の減少は-3.4ポイントであった。

(17) コンプリート・ノックダウン

-0.7ポイントのマイナスの為替効果は、主にアルゼンチン・ペソ及びトルコ・リラの急激な下落によるものであった。

価格効果は+1.7ポイントのプラスで、これは、これらの通貨の下落と特に規制コストに関連するヨーロッパの価格上昇を相殺する努力によるものである。第4四半期以降は、特にクリオを有したヨーロッパで、より意欲的な価格設定方針により価格効果が恩恵を受けた。

当グループの営業総利益に対する事業セグメント別寄与

(百万ユーロ)	2019年	2018年	変動
自動車(アフトワズを除く)部門	1,284	2,204	- 920
部門売上高に対する比率	2.6%	4.3%	- 1.7ポイント
アフトワズ	155	204	- 49
アフトワズ売上高に対する比率	5.0%	6.7%	- 1.8ポイント
販売金融	1,223	1,204	+ 19
合計	2,662	3,612	- 950
グループ売上高に対する比率	4.8%	6.3%	- 1.5ポイント

ルノー・グループの営業総利益は、2,662百万ユーロに達し、売上高の4.8%にあたった(2018年度は6.3%)。

自動車部門(アフトワズを除く)の営業総利益の減少は-920百万ユーロで、かかる営業総利益は1,284百万ユーロとなったが、これは売上高の2.6%にあたった(2018年度は4.3%)。

この変動は以下によって説明できる。

- ・ 台数効果は、パートナーへの販売台数を含む-582百万ユーロのマイナス影響をもたらした。
- ・ 構成/価格/強化の効果は、(規制及び新製品の)強化及びヨーロッパのディーゼル販売の減少により、-587百万ユーロでマイナスであった。
- ・ ものづくり効果は、+547百万ユーロのプラスとなった。購買業績、研究開発の資産化率の上昇による恩恵を受けたが、減価償却費の増加によって不利益を被った。
- ・ 原材料は主に貴金属と鉄鋼の価格上昇により、-324百万ユーロとなった。
- ・ 一般管理費についての+121百万ユーロの改善は、ルノーが費用を抑制しようとしたことによるもので、非経常的なプラスの効果が含まれている。
- ・ 為替は、アルゼンチン・ペソのマイナス影響を補った、トルコ・リラの下落による製造コストへのプラス影響により、+24百万ユーロの影響を受けた。

アフトワズの営業総利益の寄与は、約70百万ユーロと非経常的なプラス効果が低下した結果、2018年度の204百万ユーロに対し、155百万ユーロとなった。

ルノー・グループの営業総利益に対する販売金融部門の寄与は、2018年度の1,204百万ユーロに対し、1,223百万ユーロであった。

この+1.6%の増加は、貸付残高の伸びによるもので、2019年度の平均収益資産は+6.8%の増加により474億ユーロに達した。また、注目すべきは、サービスの利益率の寄与が拡大していることで、これは現在643百万ユーロ近くに達し、銀行業務純利益の31%を占めている。

IFRS第9号の適用を含むリスク費用総額は、昨年の0.33%に対し、平均稼働資産の0.42%で依然として管理されている。顧客活動(個人及び企業向け融資)に関するリスク費用は、堅固な引受及び回収方針を確立し、2018年度の0.51%から2019年度には平均稼働資産の0.47%へと大幅に改善した。ネットワーク・ビジネス(ディーラー向け融資)のリスク費用は、2018年度の利益が+0.33%(2018年度の引当金の実質的な戻入)だったのに対し、2019年度の利益は+0.09%であった。

その他の営業利益及び営業費用は、-557百万ユーロに達した（2018年度は-625百万ユーロ）。これは、フランスにおける早期退職制度に顕著に関連する-240百万ユーロ近くのにのぼる組織再編費用と、とりわけ中国及びアルゼンチンにおける約-300百万ユーロの減損に起因するものであった。

ルノー・グループの営業利益は、2018年度の2,987百万ユーロに対し、2,105百万ユーロであった。

正味財務収益及び費用は、資金調達費用がほぼ安定していたにもかかわらず、2018年度の-353百万ユーロに対し、-442百万ユーロに達した。その他の財務収益及び費用の悪化は、非連結会社からの受取配当金の減少及び諸経費に起因している。

関連会社の寄与は、2018年度の+1,540百万ユーロに対し、-190百万ユーロに達した。日産は+242百万ユーロとプラスの寄与をした一方、他の関連会社（-432百万ユーロ）は、減損をもたらすルノーの中国の共同支配企業による業績悪化によって大きく不利益を受けた。

当期税金及び繰延税金は、フランスの税務上の欠損金に対する繰延税金資産の認識の中止による-753百万ユーロを含む-1,454百万ユーロの費用を示した。

当期純利益は19百万ユーロに達し、当期純利益のグループ持分は、-141百万ユーロであった（2018年度の1株当たり12.24ユーロに対し、1株当たり-0.52ユーロ）。

自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー

自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー

(百万ユーロ)	2019年	2018年	変動
税金・利息調整後キャッシュ・フロー (公開上場会社からの受取配当金を除く)	+ 4,144	+ 4,386	- 242
必要運転資本の増減	+ 1,829	+ 781	+ 1,048
処分資産控除後の有形及び無形固定資産の購入額	- 4,846	- 4,166	- 680
リース用車両及びバッテリー	- 1,002	- 509	- 493
営業フリー・キャッシュ・フロー（アフトワズを除く）	+ 125	+ 492	- 367
アフトワズの営業フリー・キャッシュ・フロー	+ 28	+ 115	- 87
自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー	+ 153	+ 607	- 454

2019年度において、自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー（アフトワズ部門を含む）では、153百万ユーロのプラスの営業フリー・キャッシュ・フローを計上した（うち、28百万ユーロがアフトワズの営業フリー・キャッシュ・フロー）。アフトワズ部門を除くと、変動は以下に起因している。

- ・ +4,144百万ユーロの税金・利息調整後キャッシュ・フロー（公開上場会社からの受取配当金を除く）。これは、RCIからの配当金が2018年度の150百万ユーロに対し500百万ユーロに増加したことにより利益を享受したものである。
- ・ 必要運転資本の1,829百万ユーロのプラスの変化（うち、802百万ユーロが買戻特約付の販売に関連する必要運転資本）。
- ・ -4,846百万ユーロの処分資産控除後の有形及び無形固定資産の購入額は、2018度より680百万ユーロ増加した。
- ・ 買戻特約付自動車及びリース用バッテリーに関連する-1,002百万ユーロの投資額。

設備投資及び研究開発

事業セグメント別処分資産控除後の有形及び無形固定資産の購入額

2019年（百万ユーロ）	処分資産控除後の有形及び無形固定資産の 購入額（資産計上された開発費並びに リース用車両及びバッテリーを除く）	資産計上された 開発費	合計
自動車部門（アフトワズを除く）	2,921	1,925	4,846
アフトワズ部門	75	60	135

販売金融部門	10	0	10
合計	3,006	1,985	4,991
2018年（百万ユーロ）	処分資産控除後の有形及び無形固定資産の 購入額（資産計上された開発費並びに リース用車両及びバッテリーを除く）	資産計上された 開発費	合計
自動車部門（アフトワズを除く）	2,476	1,695	4,171
アフトワズ部門	62	22	84
販売金融部門	19	0	19
合計	2,557	1,717	4,274

2019年度の資産の総購入額は、2018年度に比べると増加した。ヨーロッパが66%、ヨーロッパ以外が34%を占めた。

- ・ **ヨーロッパにおいて**、投資は主に、A Bセグメント（新型クリオ及びキャプチャー）及び小型商用車部門（カンゲー及びマスター）のリニューアル、エンジン需要の変動（電気自動車及びハイブリッド車への移行を含む）に対する産業ツールの適応並びにユーロ6規則の適用に注がれた。
- ・ **ヨーロッパ以外では**、投資は主に、A Bセグメント（トルコにおける新型クリオ）、Cセグメント（ロシアにおける新型自動車アルカナ、韓国におけるXM3）、グローバルアクセスライン（ルーマニア及びモロッコにおけるロガン及びサンデロ並びにブラジルにおけるダスターの後継車）及び小型商用車（モロッコにおけるドッカーの後継車）のリニューアル、並びにこれらの自動車のエンジンの工業化を対象とした。

損益計算書に計上された研究開発費 研究開発費の分析

（百万ユーロ）	2019年	2018年	変動
研究開発費	- 3,697	- 3,516	- 181
資産計上された開発費	1,985	1,717	+ 268
資産化率	53.7%	48.8%	+ 4.9ポイント
資産計上された開発費の償却	- 946	- 799	- 147
損益計算書に計上された研究開発費総計*	- 2,658	- 2,598	- 60
内：アフトワズ	- 6	- 23	+ 17

* 研究開発費は、自動車開発活動の研究税控除後に計上される。研究開発費総計は、第三者その他に請求される費用を差し引く前の研究開発費である。

プロジェクトの進展に伴い、資産化率は2018年度の48.8%から2019年度には53.7%に増加した。

研究開発費の増加は、コネクティッド・カー、無人運転自動車及び電気自動車に関連する新しい問題に対応し、エンジンに関して特にヨーロッパで適用される新規制に確実に準拠する取り組みによって説明される。

資産計上した開発費の増加は、主に、電気自動車開発費について2018年下半年より資産計上が再開されたこと、また、重要なプロジェクト（開発・工業生産の開始の正式決定）の資産計上開始の技術的な節目が達成されたことにより説明される。

売上高に対する設備投資及び研究開発費純額

（百万ユーロ）	2019年	2018年
処分資産控除後の有形資産の購入額（資産計上されたリース用車両及びバッテリーを除く）及び無形固定資産（資産計上された開発費を除く）	3,006	2,557

第三者その他に対する設備投資請求	- 213	- 219
資産計上された研究開発費を除く製造及び販売純投資額(1)	2,793	2,338
ルノー・グループの売上高に対する割合	5.0%	4.1%
研究開発費	3,697	3,516
内：第三者その他に請求	- 521	- 475
研究開発費純額(2)	3,176	3,041
ルノー・グループの売上高に対する割合	5.7%	5.3%
設備投資及び研究開発費純額(1)+(2)	5,969	5,379
ルノー・グループの売上高に対する割合	10.7%	9.4%

資本的支出及び研究開発費純額は、ルノー・グループの2019年度の売上高の10.7%に達した(2018年度の9.4%に対し1.3ポイント増)。

2019年12月31日付自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション
自動車部門のネット・キャッシュ・ポジションの変動(百万ユーロ)

2018年12月31日現在の自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション	+ 3,702
2019年度の営業フリー・キャッシュ・フロー	+ 153
受取配当金	+ 625
ルノー株主及び少数株主に対する支払配当金	- 1,120
金融投資等	- 887
IFRS第16号「リース」の適用による影響	- 739
2019年12月31日現在の自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション	+ 1,734

自動車部門で+153百万ユーロのプラスの営業フリー・キャッシュ・フローが計上されているほか、自動車部門の**ネット・キャッシュ・ポジション**が、2018年12月31日現在と比較し1,968百万ユーロ減少したことは、主に以下の点によるものである。

- ・ 日産からの受取配当金(支払い2回、うち1回は上半期、1回は下半期)と6月におけるルノーによる支払配当金との間の通常の不一致
- ・ IFRS第16号の適用による-739百万ユーロ
- ・ 連結範囲の変更並びにモビリティ及び自動運転への投資の影響に顕著に関連する-887百万ユーロの金融投資等

自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション

(百万ユーロ)	2019年12月31日	2018年12月31日
長期金融負債	- 7,927	- 6,196
短期金融負債	- 3,875	- 3,343
長期金融資産 - その他有価証券、貸付金及び金融取引に係るデリバティブ	+ 64	+ 55
短期金融資産	+ 1,174	+ 1,409
現金及び現金同等物	+ 12,298	+ 11,777
自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション	+ 1,734	+ 3,702

2019年度、ルノーは、そのEMTNプログラムを通じて10億ユーロ及び500百万ユーロの2つのユーロ債(それぞれ6年満期及び8年満期)を発行した。

自動車部門の流動性準備金（アフトワズを含む）は、2019年12月31日現在158億ユーロに達した。この準備金の内訳は以下のとおりである。

- ・ 123億ユーロの現金及び現金同等物
- ・ 35億ユーロの未使用コミットメント付与信枠

2019年12月31日現在、RCIバンクは利用可能な流動性96億ユーロを有した。その内訳は以下のとおりである。

- ・ 45億ユーロの未使用確定与信枠
- ・ 24億ユーロの欧州中央銀行適格担保
- ・ 22億ユーロの高品質の流動資産（HQLA）
- ・ 5億ユーロの金融資産

4【経営上の重要な契約等】

経営委託契約及び経営委託契約の更新契約については、第2 - 3 - (2) - 「RNBVの権限」を参照のこと。

5【研究開発活動】

	2019年	2018年	2017年	2016年	2015年
研究開発費純額（百万ユーロ） ⁽¹⁾	3,176 ⁽²⁾	3,043 ⁽²⁾	2,609 ⁽²⁾	2,284	1,990
公表されたルノー・グループ売上高（百万ユーロ）	55,537	57,419	58,770	51,243	45,327
研究開発費支出比率	5.7%	5.3%	4.60%	4.50%	4.40%
ルノー・グループの研究開発人員数	23,586 ⁽²⁾	23,451 ⁽²⁾	19,721	18,120	16,605
ルノー・グループの特許	1,040	816	683	565	479
内、ルノー及び日産による共有の特許	484	375	235		
内、アフトワズの特許	99	35	33		

(1) 研究開発費 - 第三者その他に対して請求された研究開発費。

(2) アフトワズを含む数値。

未来の自動車

自動車産業は改革を経験しているところであり、未来の自動車は、電気自動車、自動運転車、そしてカーシェアリングである。これは、技術及びプロセスを開発し、パートナーを探し、選択をすることを暗示している。これらの課題に取り組むため、ルノー・グループは、革新、新パートナー（新興企業を含む）との協力及び新たな作業方法を定めることにより、適応している。

コネクティッド・カー及び電気自動車の研究

自動車は、その周りの世界とますます繋がっている。2019年度には、コネクティビティと電気自動車を結びつける複数のプロジェクトが始まった。

実験車、電気自動車、コネクティッド・カーかつモジュラー型小型商用車であるルノー・EZ-FLEX

都市部配達が想定及び設計され、都市部配達に必要なものをよりよく理解するために業務専門家からのフィードバックにより補足されたデータを日常的に分析する。持続可能なモビリティのため100%電気で作動し、航続距離は150kmである。ドライバーが頻繁に乗降しやすいように設計された、コンパクトなキャビンにより優れた積載量/長さ比を持つコンパクトな車両である。優れた操縦性能：最小回転半径4.5m。顧客の様々な車両用途に応じて設計されており、交換可能な後部モジュールを持ち、テーラーメイドも可能である。革新的で、新しいスマートフォンに着想を得たヒューマン・マシン・インターフェイス（HMI）を備えている。

コネクティッド（常時インターネット接続）されることにより、HMIは車両関連サービスを提供し、様々なプロフェッショナル活動のために設計されたアプリケーションを埋め込むことができる。

この2年間の実験により、ルノーは未来の自動車を準備及び設計するための新しいアプローチを始めている。10台の車両が製作され、そのうち2台は大都市で配達専門業者による試験のために貸与されている。

- ・ モンペリエ市では、1台が地方当局のための都市部配達を実施するために使用されている。
- ・ 2台目の車両は、パリ地域の宅配便のためにフランス郵政公社（La Poste）によって試験が行われている。

試験の必要性

ロボット・タクシーのためのフィールド実証試験（FOT）は相互依存的側面の調査を可能にする：

- ・ 技術的先進性
- ・ 使用シナリオ
- ・ ユーザー体験
- ・ ビジネスモデル等

これらの様々な側面の複雑さを完全に検証するために、FOTは、難易度の上昇を伴うデータの取得のために先進的に設計されなければならない。

「アジャイル」モードでの操作と比較可能なこれらの試験は、2022年度MTP目標に沿って、モビリティ・オペレーターになるために欠かせない要素を提供している。これらの試験は以下の研究を可能にする：

- ・ 自動運転サービス受入れ、新しい情報の収集、車両及びその環境の相互作用
- ・ 理想の車両：サイズ、乗客の人数及び位置、車内空間、アクセシビリティ、スピード等
- ・ 自動運転の技術面（知覚、ポジショニング等）
- ・ コネクティビティと安全を確保するためのインフラからの追加の必要情報
- ・ 各地における運用方法
- ・ サービス・プラットフォーム

これらの試験はまた、モビリティを取り巻く新しいエコシステムをよりよく理解するための技術や体験の獲得を可能にする。

2019年のルーアン・ノルマンディ自動運転研究所

目標は、依然として人間の監督下にあるオンデマンドの自動運転輸送サービスのテスト及び開発である。自動運転車は、環状交差点、交通信号及び横断歩道のような鍵となるポイントにおいて接続された装置が車両と通信する検証されたルートに沿って、乗客を運ぶことができる。

ルノー・グループとトランスデブは、カメラ、レーザー・スキャナー（LiDAR）、差異に基づくGPSシステム及び360度の視野と正確な位置測定を保證するHDマッピングを車両に装備した。車両は、周囲の環境のリアルタイムの3D画像を作成することによって、その周囲にある移動する物体及び静止する物体を検出し、その位置を特定し、その物体を識別し、それにより、最良の決定を下すことができる。17の停止ポイントは、経路に沿ってインフラ上に戦略的に配置されたセンサーを介して記録された。

別のラインの様々な研究が、このコネクティッド・カーのテーマに重点を置いており、例えば、ルートや環境に関する提案を行う際に運転者の好みや感情を考慮に入れることを可能にするような、あるいは環境に関する情報提供を通じて運転者が自動運転車の知覚拡大に参加することを可能にするような知的システムを開発することを目指している。

この考えにより2018年にルーアンにおける最初のFOTの設立に至り、次いでサクレーで設立された。同様の考えにより2019年/2020年においてもFOTは拡大し、補完的側面（郊外対都市の運行、カメラで認識される信号機対接続された信号機など）に取り組むことを常に目指しつつ、行動分野（交差点、環状交差点、停止標識など）を加えることとなる。

2019年5月15日、パリ・サクレー自動運転研究所が次の3台の車両と共に発足した。

- ・ ZOE Cab
- ・ EZ POD
- ・ I-Cristal

パリ・サクレ自動運転研究所の目的は、パリ・サクレ地域で利用可能な交通の提供に加えて、より賢い、自動運転・電気自動車の公共・民間モビリティのための様々なサービスを発明し、試験することである。

これには、より大規模な自動運転サービスの展開のための条件を定義するために、自動運転車、監視システム、接続されたインフラ及び顧客アプリケーションから成る完全な自動運転交通システムを実施し、試験することが含まれる。

この実験は、自動運転車と電気自動車（つまり、ルノーのZOE Cabの3台の試作品及びトランデブ・ロール間i-Cristal・シャトルバス）の利用者集団に、次第に広げられるであろう。

ルノー・グループ、トランスデブ・グループ、SystemX IRT、VEDECOM及びパリ・サクレ大学は、EVAPS（パリ・サクレ地域における自動運転車を通じたエコモビリティ）という名の下で開始されたパリ・サクレ自動運転研究所のプロジェクトを支持している。本プロジェクトは、ADEMEのフランス政府の将来のための投資プログラム（Investissements d'Avenir de l'Etat）及びパリ・サクレ公共計画研究所（Paris-Saclay Public Planning Institute）、パリ・サクレの都市コミュニティ、エソンヌ県及びイル＝ド＝フランス・モビリティ（Ile-de-France Mobilités）から支援を受けている。

自動運転車のシミュレーションツール

ELID²：自動運転車の新たな用途開拓

将来の自動運転車の運転席を開発するために、ルノーは、革新的でカスタマイズ可能なデモ用モデルである新しい研究ツールELID²（委ねる生活の体験）を使用している。

ELID²は、エスパスVの運転席のデザインに基づいており、車両のフロント部分のように見え、自動運転状態を示すシミュレータと結合している。デモカーの中で、運転者やフロントシートの乗客が路上で自動運転車に乗っているように感じ、車内で普通の動作ができるように設計されている。つまり、ドライバーがリラックスして動画を見たい場合、座席がリクライニングし、ダッシュボードからスクリーンが立ち上がるのである。また、乗客とともに映画を鑑賞したり、Eメールを書いたり、インターネットサーフィンをしたりするなどの行動を選択することもできる。

ELID²は完全にカスタマイズ可能である。すべての機能（ダッシュボード、スクリーン、ハンドル、座席など）を簡単に変更できる。このように、デモ・モデルは今後数年間にわたって進化し、新たな分野の研究や技術開発を考慮することができるだろう。

この研究ツールは、人間工学者によって、運転席のソリューションをテストし、自動運転の主な段階（自動運転モードの開始、自動運転中及びマニュアル・モードの再開）における運転者の行動を研究するために使用されている。

ルノーR-NEST：刺激を用いて運転中の覚醒未満状態と闘う

ルノーR-NESTプロジェクト（神経科学の研究のためのルノーの研究ツール）は、神経科学の研究ツール及びこの種のシステムのデモ・モデルとして、ルノー・グループの研究部門が開発した。この研究の目的は、運転疲労に起因する事故減少を助けることである。

デモ・モデルは、静的運転モジュールから成る。運転者の反応を撮影・記録し、大量のデータ（心拍数、頭の位置や動きなど）を計測する2台のカメラ（3D及び2D）を搭載している。例えば、運転者の覚醒状態を認識することにより、これらのパラメーターの分析は、運転者の全体的なコンディションの決定を可能にする。

覚醒未満状態が検出された場合、ルノーR-NESTは、車が動いているか否かにかかわらず、再活性化やリラクゼーション・シナリオを提供することで、運転者や利用者の安全を守る働きをする。これに関連して、例えば「バイノーラル刺激」が研究されている。これは、両耳にわずかに異なる聴覚周波数を流すことを含むが、脳がこの差異を知覚すると、機能が刺激される。例えば、このシステムは、運転中に運転者に対して、集中力を再活性化させる効果のある「超低周波音」を含む音楽などの対策を講じ、運転者が駐車場で安全に駐車する時間を与えることで、運転中の居眠りによる事故を回避する。未だ研究の初期段階にあるこれらの手法の有効性を決定付け、研究開発段階へ継続するかどうかを判断することが目的である。

その利点は、生理的（脳が「よりはっきりと目が覚めている」）、行動的（被験者の反応率が高い）及び主観的（運転者は通常より疲れを感じない）であり得る。

電気自動車 (EVs) の研究

ルノー・グループは、電気自動車の先駆者であり、ヨーロッパのリーダーとして、多くの競合他社より10年先を行っている。これは、競合他社がこの分野に参入する中で、そのリードを維持するためのルノー・グループのチームによる継続的な取組の結果であり、これにより、戦略的な選択としての電気自動車を裏付けることになった。この競争における当社の4つの優先事項は以下のとおりである。

- ・ 2022年までに100%電気自動車を8車種に拡大するため、現行の5車種のラインナップを拡大し、新製品を導入することで、継続的にラインナップを充実させる。
- ・ バッテリーで走行可能な距離の拡大：この分野の技術は急速に進歩している。2016年末にNEDCで航続距離400kmの新型ゾエを販売したこと及び2022年に600kmを超える航続距離を計画しているルノー中期計画がこの例である。但し、顧客による自動運転車の選択は、ますます合理的な選択になりつつあり、その選択肢は予算と顧客の運転に対する姿勢に基づく複数の異なるレベルでカバーされなければならない。
- ・ 電気自動車技術の競争力の向上：これは、バッテリーのコスト削減及び電力コンポーネントのコスト削減の両方を含み、費用を抑制し、且つ容積も縮小し、同時に性能の向上を目指している。バッテリーコスト30%削減及び電力コンポーネントコスト20%削減を計画しているルノー中期計画がこの例である。
- ・ バッテリー充電をさらに簡単により効率的にするための技術の開発：バッテリーの充電可能性の向上及びいわゆる「急速」充電器の開発/標準化が将来の電気自動車の主要な要因となる。研究は、電磁誘導充電（静的及び動的）並びにロボット充電についても行われている。これらは、ユーザーが充電器に電気ケーブルを接続せずにEVバッテリーを再充電することを可能にしよう。

非接触型のダイナミック充電：出先での誘導電気型充電

ルノーは、運転中に電気自動車のバッテリーを充電できるようにする電気誘導型ダイナミック充電プロジェクトに取り組んでいる。

導電性材料（銅、アルミなど）のコイルを道路に挿入する。これらのループは、交流電流によって駆動され、自動車の下に位置する受信ループによって捕捉される磁界を放出する。自動車が道路の下のコイル上を通過する時に、電磁場が受信器コイルに誘導電流を生成する。この誘導電流は、牽引のために直接使用されるか又はバッテリーの再充電に使用される。このようにして、道路は走行中に自動車にエネルギーを供給する。

コイル上を運転することにより、電気自動車を永久的且つ自動的に充電する。エネルギーは、すべて又は部分的に、運転するため又はバッテリーを充電するために使用することができる。自動車に伝達されるエネルギーは、道路の装備された部分で走行した時間に比例する。

ループと必要な電子機器を隠す人工歩道を備えた広大な試験道路が開発された。各コイルは別々に管理され、必要とされるエネルギーを自動車に伝達することができる。この実験における試験車は連続的に2 kWを受け取るトゥイジーである。これは第1段階である。

電気自動車向けの新たなバッテリー技術

2018年度末、ルノー・日産・三菱のベンチャーキャピタルファンドであるアライアンス・ベンチャーズは、エネベート社による直近の資金調達ラウンドで投資を行ったと発表した。アーバイン（カリフォルニア州）に拠点を置くこの会社は、リチウムイオンバッテリーの設計に特化している。これは、自動車業界の次世代システムの最前線に立つ新興企業を支援するため今年設立したアライアンス・ベンチャーズによる最新の投資となる。エネベート社が開発したシリコン主体のリチウムイオンバッテリーは、低コストでの、高いエネルギー密度の超急速充電を可能とする。現在市場で入手可能なリチウムイオンバッテリー技術の中で、最も短い充電時間を潜在的に提供しよう。

また、アライアンス・ベンチャーズは、ポリマー材料を開発する有望な米国企業であるイオン・マテリアルズ社にも出資している。このポリマー材料の特性は、いわゆる「固相」セルの開発に貢献することができる。この出資と同時に、イオン・マテリアルズ社とアライアンス間の共同開発契約が締結された。マサチューセッツ州に拠点を置くイオン・マテリアルズ社は、「伝統的な」リチウムイオン電池の液状電解質の代替として使用できるポリマー材料を開発し、自動車など多くの用途向けの高密度エネルギーバッテリーの性能及び経済効率性向上を可能とする。

パートナーシップ

21世紀に向けた自動車の再発明。すなわち、エネルギーの消費が少なく、大幅に軽量化され、インターネットに接続され、ドライバーの活動の全部又は一部において代用できるような自動車である。これは共同で行って初めて達成することが可能なチャレンジである。ルノーにとって、共同研究開発契約は、こうしたチャレンジを達成するのに必要な技術の開発を加速させることに加えて、技能開発とコスト共有にも貢献している。かかる契約は、以下の自動車プロジェクトへのイノベーションの導入を加速するための鍵となる。

協力

競争の激しい産業界では、最前線で競争を続けるためには業績と儉約が不可欠かつ不可分である。

外の世界に向けて広がり、当社の製造及び学術パートナーの様々な知識やノウハウを最高水準で獲得することは、当社のそれらと統合することにより、当社のイノベーション能力を10倍にし、コストの分担を可能にする。

この共同イノベーションの手法は、フランスとヨーロッパ両方の公的な資金提供者によって促進されている。助成金や返済可能な前払金のような公的支援は、当社のイノベーションを加速させるのに役立つ追加的な方策である。

この枠組みの中で、ルノーはR&AE活動の一環として、常に協力的なイニシアチブを優先してきた。これらのイニシアチブは、当社の戦略プランを拡大する効果的な方法である。ルノーの協力のための予算は、複数年で216百万ユーロという比較的安定した数値であり、フランスとヨーロッパの両方での協力をカバーしている。

協力は、コストを分担し、より迅速なイノベーションのための資金援助を得る機会を提供する。進行中の共同プロジェクトは、2019年に8.4百万ユーロの資金援助を受け、内訳は助成金が7.1百万ユーロであり、返済可能な前払金は1.3百万ユーロであった。

2019年度

2019年度には85の補助対象プロジェクトのポートフォリオが管理された（プロジェクトの46%が50%を超える資金提供を受けており、25%が財政支援者から完全な資金提供を受けている）。21のフランスとヨーロッパのプロジェクトが当該年度中に申請され、そのうち7つが承認され、7つが処理中で、7つが却下された。

ルノーは、「未来への投資プログラム」において極めて活発であり続けている。

未来への投資プログラム1及び2に基づき申請されたプロジェクトは現在進行中である。これらのプロジェクトには以下が含まれている。

- ・ EVAPS：パリ・サクレー地域における自動運転車を通じたエコモビリティ
- ・ HPP：強い負荷がかかっていること
- ・ COCTEL：ハイブリッド・パワートレインの開発

未来への投資プログラム2の一環として申請された主な自動運転車プロジェクト（SAM：自動運転及びモビリティの安全性及び受容性：高性能自動システムの設計及び自動運転車の安全な運用）は、当初の計画どおり試験が開始された。ルノーの研究費は、プロジェクト期間を通じて43百万ユーロであり、フランス政府による支援の11百万ユーロは、予算計上された活動に対してADEMEにより付与された。

ルノーは、2019年に申請されたフランス国立研究機構（ANR）の2つのアカデミックプロジェクトにも参加している。

- ・ OFELIE：直接噴射エンジン内のすす粒子のシミュレーション：トルクを増大させることによる消費量の低減
- ・ BIOSIM：自動車エンジン内のバイオエタノール - ガソリン混合物の多次元噴射シミュレーション

プロジェクト名	内容	プロジェクト開始日	プロジェクト終了日	資金調達プログラム	スポンサー	主題
GREAT	ヨーロッパ内のマルチスタンダードかつ相互利用可能な65ヶ所の充電拠点	2015年1月1日	2020年3月31日	CEF	EC	充電ネットワーク

SCOOP@F-Phase II	フランスパイロット連動システム - V2X - 自動運転車準備	2016年 1月 1日	2019年12月 31日	CEF	EC	新型モビリティ
ENABLE-S3	交通プラットフォーム及び健康関連要素を強調した高度自動安全・安心システムの試験	2016年 6月 1日	2019年 5月 31日	H2020-ECSEL	EC	安全性
DENSE	自動運転車のためのあらゆる気象条件でのレーダー、ライダー及びカメラ作動という3つの機能を統合するセンサーの開発	2016年 6月 1日	2019年12月 31日	H2020-ECSEL	CE	エレクトロニクス
EMPHYSIS	デジタルシミュレーション用に開発されたモデルを埋め込みコードに移植するための準自動化及び標準化されたプロセスの開発	2016年12月 1日	2020年 5月 31日	EUREKA	EC	パワートレイン
L3PILOT	デモ・モデル付きレベル3自動運転車の開発	2017年 9月 1日	2021年 8月 31日	H2020-ART-02-2016	EC	新型モビリティ
ULTRA-E	20台のハイパワー充電器の展開	2016年 3月 1日	2018年12月 31日	CEF	CE	充電ネットワーク
C-ROADS	自動車の2Xに関する知識の強化及び拡張	2016年 9月 1日	2020年12月 31日	CEF	EC	新型モビリティ
EVAPS	電気自動車を使用した自動運転サービスの開発及び試験	2017年 3月 1日	2020年 2月 29日	PIA2ロード・ピークル・アンド・モビリティ・オブ・ザ・フューチャー	ADEME	新型モビリティ
HsEMAC	ヨーロッパにおける高速電気自動車	2017年 7月 1日	2020年12月 31日	CEF	EC	充電ネットワーク
CONCORDA	適切なサービス及び常時接続技術による自動運転のためのヨーロッパの高速道路の準備	2017年10月 1日	2020年 6月 30日	2016-EU-TM-0327-S	EC	新型モビリティ
HPP HAUTE PRESSION PULSEE	強い負荷がかかっている：鋼鉄・アルミニウム間の溶接、クリンピング、磁場成形及び電気油圧式成形システムの開発を行う軽量化技術	2017年 5月 20日	2020年 2月 20日	PIA	ADEME	プロセス
INCIT-EV	EVユーザーの体験の改良及びヨーロッパ全域での革新的な再充電ソリューションの展開を通じたエレクトロモビリティの発展の促進	2020年 1月 1日	2023年12月 31日	H2020-LC-GV-2019	EC	新型モビリティ
SAM	自動運転車のための、高性能で機能的に安全な自動システムの設計	2019年10月 16日	2023年 4月 15日	路上自動運転車のAMI試験	ADEME	新型モビリティ
5 Gcroco	第5世代クロスボーダー・コントロール（5G試験接続）	2019年 1月 1日	2021年12月 31日	H2020-ICT-2018-2020	EC	エレクトロニクス

ヨーロッパのレベルにて

ルノーは、ヨーロッパの資金調達プログラムに基づきHorizon 2020、ECF及びEUREKAを含む14プロジェクトを申請している。これらのプロジェクトは、主としてバッテリー及び充電ネットワーク、自動運転車、安全性及びコネクティビティを対象としている。

以下のプロジェクトは、2019年度に最も大規模な助成金を得た：

プロジェクト	内容
5 Gcroco	第5世代クロスボーダー・コントロール
ELSA	再利用バッテリーの使用
REWARD	2ストローク・ディーゼル・モーターの可能な限り最善のアーキテクチャーの研究
Vision xEV	すべての種類のパワートレイン/電気自動車/ハイブリッド車の部品開発及びシステム統合の業務を支援するツール並びに承認された手法の開発

2020年の見通し

共同プロジェクトは、引き続きルノーとそのパートナーがエンジニアリングの知見を共有する道である。それゆえ当社は、フランスとヨーロッパの両方で新しい共同プロジェクトを展開し続けていく。当社は、(フランスとヨーロッパのプログラム(すべて合わせて)に対する(600,000ユーロの返済可能な前払金を含む)6百万ユーロの資金援助を予測している。

経済的利益集団 (EIG) PSA-ルノー・リサーチ・アンド・スタディ

LABに焦点をあてて

経済的利益集団(共同事業の一形態)PSA-ルノー・リサーチ・アンド・スタディには、両社間の利益共有分野における共同プロジェクトが含まれる。歴史的には、2つの主要な業務ラインはLAB(1969年創立)及びGroupement Scientifique Moteur(1980年創立)に関係していた。LABの主な活動分野は、路上事故の分析、生体力学及び運転者の行動の研究である。LABの業務には、共同プロジェクト又はヨーロッパでの取組み(INDID及びPEARSプロジェクトなど)が含まれる。LABはまた、U-DriveやMOOVEのような運転データベースにおける重要なシナリオと同様に、コネクティッド・カー及び/又は自動運転車(AutoConductプロジェクト、SAM)の登場に起因する道路安全上のパラダイム・シフトを研究している。

LABは2019年10月9日に創立50周年を迎えた。「道路の安全性は自動車メーカーにとって大きな課題である。そして、私たちはLABの専門知識から恩恵を得る機会がある。それは固有の世界的な基準である。」とソフィー・シュミットリン氏は述べた。

GSM (Groupement Scientifique Moteur) に焦点をあてて

GSMの主な業務分野は、顧客の消費と汚染物質排出を改善するための燃焼及び後処理システムである。より具体的には、GSMは、微粒子の分析及びその環境への影響並びに二次エアロゾルに関する研究に注力している。

IRTに焦点をあてて

Jules Vernes及びM2P Technological Research Institutes (IRT)で行われた複合材料及び金属材料に関する研究は、このEIGとの関係において、自動車メーカー2社、ルノー及びPSAと共同でも行われている。研究プロジェクトに関連するコストを最適化し知見を共有するために、自動車メーカー2社や他のパートナーと共同で様々なプロジェクトが行われている。研究対象には、車両重量、材料抵抗等が含まれている。

最も権威のある大学、その他の大学、CNRS (フランス国立科学研究センター) 等での研究活動

ルノーは、学术界、最も権威のある大学及びその他の大学との研究活動を続けている。

共同研究活動は、主に、助成を受けた共同プロジェクト、IRT及びITE(エネルギー転換機関)で行われている研究、並びに産業研究訓練協定(CIFRE)に基づく博士課程の学生が関与する研究の一部として行われている。ルノーは2018年、CIFREに基づき約90名の博士課程の学生を受け入れた。2018年6月以降、40を僅かに超える新しい課題が提案されている。2017年6月以降、研究対象の科学的検証についてANRTがルノーに承認したことにより、かかる検証及び若い博士課程の学生の採用手続を整備することができる。学生の研究を促進する活動は、学生が行っている研究の社内でのプレゼンテーションという形式で、2018年から開始された。

さらに、CNRSとの間の現在も有効な包括契約によって、当社の博士課程の学生を受け入れている研究所と締結した各支援契約について、契約プロセスを容易にすることができる。また、包括契約により、将来に向けて、これらの研究所との共同研究及びイノベーションの新たな分野の調査が可能になる。

CEAとの戦略契約

2010年に署名された過去の2つの契約（バッテリー及び戦略的協力）は、2014年末に終了した。ルノーとCEA（フランス原子力・代替エネルギー庁）との間のパートナーシップは、2015年1月1日から始まる5年の期間、すべての自動車技術分野をカバーする1つの契約として更新された。これは、ルノープロジェクトに関係するすべてのCEAチームを管理するCEAの様々な拠点に配置された共同研究所に焦点を当てた1つの契約に基づき、ルノーとCEAとの間のすべての提携を結集するものである。現在の契約は2019年末に5年間の期間で更新された。

2019年は活動全体が6.9百万ユーロであり、電子・電工学アーキテクチャー、電気自動車、再利用バッテリー、3Dプリンティング及びメカトロニクス、当社の工場におけるプロセスの品質管理等のテーマに関連した研究、先端エンジニアリング及びビジネス・プロジェクトが行われた。

加えて、2019年にルノーは、組立工場の生産性を改善するため、CEAロボット工学のスタートアップと共同研究した。

研究・教育チーム

スポンサー契約又はより競争力のある性質の契約に基づき設立された研究・教育チームは、最良の学術チームとの協力及びその他の経済・産業関係者との連携により、イノベーション（技術、経営及び人材育成、モビリティ・エコシステム等）に関連する複雑な問題をより迅速に解決するために創設される。

これにより、テーマについての最先端の研究を行っている科学チームとの連携により、同時に開始される研究の一部として行われる研究と併せて、上流研究の進歩から利益を受けることができる。

これらのチームは、イノベーションを組み込む際に会社がより効率的になれるよう当社の従業員が利益を受けることができる教育プログラムの定義への参加を可能にしている。

これはまた、かかるチームに参加するその他の経済・産業パートナーとの繋がり及びシナジーを構築する手段である。

見返りとして、これらのチームは、学術チームが研究プログラムのための支援を受け、産業における研究開発との繋がりを生み出し、そしてそのチームの成果を促進することを可能にする。

様々な企業機能を結集させている運営委員会は、当社が新しいチームの提案の進展を支援し、これらの提案を優先的に行い、開始されたプログラムの良好な経過を定期的に確保することを可能にする。

2019年には新たに2つのチームが発表され、目標に沿って事業が首尾よく開始された。

- ・ École des Pontsとの「未来のサプライチェーン」：ルイ・ヴィトン、ミシュラン&カジノグループが参画する。
- ・ エクス・マルセイユ大学及びCNRSとの「ALBUM：高度格子ボルトマンの理解」：SAFRAN及びAIRBUSと協力して回転システムの空気力学シミュレーションを改善するため。

「未来の窓ガラスと優れた表面」に関して計画されていた事業は現在VEDECOMの一部として行われている。

その他の2019年に活動していたチームは、下記のテーマに取り組んでいた。

- ・ サイバーセキュリティ
- ・ 用途指向の都市システムの設計
- ・ 自動車販売及びサービス
- ・ 道路の安全性の管理
- ・ 車載照明システム
- ・ 車両の電動化推進パフォーマンス
- ・ 運営上の卓越性と経営革新
- ・ 異文化間のマネジメント
- ・ ソーシャル・ビジネス

2019年に新たに2つの研究・教育チームが発表されたことで、ルノーは研究・教育チームにおける支援と参加を主導する経済・産業プレイヤーのグループの一部であり続けている。

2019年新製品

関連イノベーション及びテクノロジー

2019年には、新しいアライアンスCMF-Bプラットフォームに基づく最初の2車種を発売した。新型クリオ及び新型キャプチャーである。

新型ルノー・クリオは、アライアンス内で唯一無二のCMF-Bと呼ばれるモジュラー・プラットフォームの新世代を始動させた。2014年からギューヤンクール・テクノセンターで開発され、前世代のクリオのプラットフォームと比較して85%が新しい部品である。

この新しいCMF-Bプラットフォームは、新型クリオに多くの利益をもたらす。旧型プラットフォームと比較し、特にボディ、車軸、フード部品において最大50kgの節減を実現し、軽量のアーキテクチャーを有している。また、約20,000分の1Cxの改良空気力学のための合理化された基盤を採用している。消費とCO₂排出量の進捗に関する2つの対策である。新型クリオはまた、特にエンジンルームの防音性の改善によって、音の快適性を向上させている。0～130km/hの間でおよそ1.5から2デシベルという進歩である。

最高の安全性を提供するため、とりわけシート間の接着を強めるための高い弾性限界を有する鉄鋼材及び構造用接着剤の使用により、新型クリオのCMF-Bプラットフォームは、カーシャーシ、サイドパネル、バルクヘッドに関しては全面的に再設計された。これにより、乗員のより高いレベルの安全性が可能になる。この安全性は、CMF-Bプラットフォームの新しいアーキテクチャーのおかげで、新型クリオの革新的な装備により強化されている。すなわち、適応ドライバーエアバッグ、大容量カーテンエアバッグ、力抑制装置付きシートベルト・プリテンショナー、新しいiSize規格のISOFIX付属品等である。新しいCMF-Bプラットフォームの新しい電気・電子アーキテクチャーにより、新型クリオは、あらゆるバージョンのフロントカメラやレーダーから交通・高速道路アシスタント（レベル2の自動運転技術）まで、そのセグメントで最も包括的で近代的な機器や運転支援のラインナップを提供することができる。最後に、この新しいプラットフォームは、新型クリオのラインナップにおける車両の電動化とE-TECHハイブリッドテクノロジーの到来を可能にするために設計された。

新型クリオ

ジュネーブ・モーターショーで発表された新型ルノー・クリオは、汎用性の代名詞であり、都市部でも開放的な道路状態でも容易に移動できる能力を証明している。アライアンスが開発した新しいモジュラーCMF-Bプラットフォーム及びその新しいきめ細かくチューニングされたシャーシの導入により、快適性と敏しょう性を向上させている。

新型クリオは、アライアンス内のシナジー効果を強化するためのグループの戦略の中核となっている。

内装改革

運転位置の質と人間工学は、新型クリオのインテリアデザインチームの優先事項であった。最高級素材、手触りの柔らかいダッシュボード、ドアパネルの内張り及びセンターコンソールの輪郭、家具の洗練されたあしらい。乗員のコンパートメントは質の点でアップグレードが進んでいる。新型クリオの全く新しい「スマートコックピット」は、よりコンパクトに空間を確保し、ドライバーに焦点を当て、より多くの技術を盛り込んでいる。その波形デザインは、幅の印象を強調する。カテゴリー最大のスクリーンを搭載し、より集中できる運転環境を実現する断固たる現代の人間工学に資する。最後に、新型クリオは特に都市部で役立つ電動パーキングブレーキのようなセグメント独自のイノベーションを庶民のものにしている。

現代的で表情豊かな外観デザイン

流線形であらゆる角度からよりダイナミックに、新型クリオは前世代の感覚的なカーブを保持している。流線形の外形を保ちながら、表現力を高めている。前面では、フードには彫りの深さを印象付けるリップ状の車体が含まれている。グリルは拡大し、フロントバンパーはより効率的なエンジン冷却のためにより表情豊かなグリルで改良されている。サイズの面では、新型クリオは12mm短い（長さ4,050mm、幅1,798mm）が、乗員空間は増している。車体は8mm低くなり（高さ1,440mm）、スポイラー先端部は最長48mmとし、空気力学とスポーツ性を高めている。17インチのホイール（型によって異なる）は、車両のダイナミックな印象を強調する。サメのひれのようなアンテナ、100%LEDのヘッドランプ、平坦なテールゲート、サイドウィンドウ用

のクロム包囲などのディテールは、新型クリオのモダンな外装スタイルや、内装と併せてと品質向上に寄与している。

ルノー初のE-TECHハイブリッドを含むエンジン技術の新しいラインナップ

ガソリン1.0 SCeエンジン（3シリンダー、5速マニュアル・ギアボックス、65及び75hp）とディーゼル1.5ブルーdCiエンジン（選択的触媒還元（SCR）システムの統合による新しい公害基準に適合、85hp / 220 Nm及び115hp / 260の2つのバージョン）に加えて、3つの新エンジンから新型クリオは恩恵を受けている。

1) TCe 100、最高レベルの汎用性

ルノーラインナップに特有の1.0 Tce（3ターボチャージ・シリンダー）は、アライアンスのシナジーから生まれた最新のエンジンである。電気制御された逃がし弁付きターボチャージャー、シリンダーヘッドに部分的に結合した排気マニホールド、吸気側のデュアル油圧可変バルブの時間調整、シリンダーの特定のスチールコーティング（ボア・スプレー・コーティング）など、最新技術が盛り込まれている。100hpと160 Nmのトルクで、この新世代エンジンはTCe 90に代わるものと比較して10hpと20 Nmとなり、一方で消費及びCO₂排出量を削減する。新型クリオTCe 100は、100g / kmから算出される排出量により、ガソリンのカテゴリーの最良に位置づけられる。このエンジンはまた、より反応の良い走行のための低速からのトルクゲインにより、最適な走行の楽しさを提供する。

TCe 100は、初めに手動の5速ギアボックスと組み合わせて新型クリオに提供される。また、最新世代のX-TRONIC自動ギアボックスと組み合わせる予定である。ヨーロッパでの使用に適しており、都市での使用に最大限の柔軟性をもたらす。また、D-STEP機能により、様々な移動や急加速時のマルチ・トランスミッション・ギアボックスの動きを再現することができる。また、TCe 110エンジンは、最大限の節減と汚染排出量の削減のために、デュアルLPG燃料バージョンにおいて搭載される。

2) E-TECH、効率と走行の楽しさを両立させるルノーによるハイブリッド車

30年以上にわたり、クリオは、自動車のテクノロジーにおける最高のものを最大多数に提供する日常的で現代的な自動車を体現してきた。新型クリオは、2020年からE-TECHと呼ばれる「完全なハイブリッド」のエンジンを提供しており、この伝統の例外ではない。ルノー・グループにとって初めて、電気自動車の先駆者で欧州のリーダーとしてノウハウを蓄積し、新型クリオならではのハイブリッド体験を提供した。このE-TECHテクノロジーは、ルノー・エンジニアリングが開発し特許を取得した。この目的で特別に再設計した新世代の1.6リットル・ガソリン・エンジンなど、アライアンス内で設計された部品を使用している。革新的なマルチモード・ギアボックス及び1.2 kWhバッテリーの2台の電気エンジンを搭載している。

3) TCe 130 FAP、最高の走行の楽しさを実現

1.3 TCe FAPエンジンは、キャブチャー、メガーヌ、セニック及びカジャーでその能力を証明した後、新型クリオに登場する。130hpの240 Nmバージョンに搭載され、オートマチック7速EDCギアボックスと組み合わせられ、新型クリオのエンジンラインナップを率いるためにTCe120を置き換えた。この新世代エンジンは、あらゆる場面でよりエキサイティングな運転体験を実現するために、新型クリオのダイナミックな特性のすべてを強調する。デュアルクラッチ・EDCギアボックスは、消費とCO₂排出量を削減する一方で、走行の自由度と楽しさを向上させる。走行をさらに楽しくするために、パドル・シフターを新型クリオTCe 130 EDC FAPに搭載する。

ルノー・イージードライブ：市場で最も包括的な運転支援

新型クリオは、そのカテゴリーで最も包括的な運転支援を提供し、運転をより簡単にし、安全性を強化し、移動をより一層穏やかなものにする。運転、駐車（ルノー・イージードライブの名のもとで）、そして安全の3つの属性で利用可能である。新型クリオが提供するものを充実させた開発の中には、ルノーのラインナップでは初めてとなる360°カメラ及び自転車・歩行者検知機能が付いたアクティブな緊急ブレーキアシストの2つがある。その集大成は、交通・高速道路アシスタントであり、多目的なシティカー分野でユニークなサービスを提供している。

ルノー・イージーコネクト：豊富な提案と新しいコネクティッド・マルチメディアシステム

ルノー・グループは、そのすべての車両にコネクティビティ及び関連サービスを展開する戦略を継続している。新型クリオは、ルノー・イージーコネクト提供の充実したバージョンから恩恵を得ている。これには特に、MYルノーのアプリケーションと共に、まったく新しいルノー・イージーリンク・マルチメディアシステムが含まれている。アプリケーション、プラットフォーム、コネクティッド・サービスの領域を結集するこの提案の目的は、車内外の新しいコネクティッド・モビリティの利用を促進することである。すなわち、遠隔車両管理、プログラミングがより容易なより正確な移動、運転者と乗客の接続領域の車両への統合である。この新しいエコシステムのおかげで、ルノー・イージーコネクトの提供は各ユーザーに適応し、展開されるすべてのマルチメディア機器向けの新しいサービスによって徐々に強化される。

車内生活：マルチセンスとBOSEプレミアムによる新しい経験

より優れた車内体験を提供するために、新型クリオは乗員の快適さと心地よさに寄与する、より集中できる運転やサービスのための「スマートコックピット」で際立っている。初めて、高セグメントの車種（メガーヌ、タリスマン、エスパスなど）に既に存在するマルチセンスの調整がクリオで行われる。また、直前の世代に登場したBOSEプレミアムサウンドシステムが全く新しいバージョンで搭載され、さらに豊かなサウンド環境を可能にする。

新型キャブチャー

フランクフルト・モーターショーで発表された新型ルノー・キャブチャー。都市型SUVの先駆者である1.5百万台のキャブチャーは、2013年の発売以降、90ヶ国以上で販売されている。フランスとヨーロッパの両方で、すぐにそのセグメントにおけるベストセラーとなった。

非常に競争力のある市場では、新型キャブチャーは、成功をもたらしたDNAを強調することによって、それ自身を再創造している。その外観は、現代的で、アスレチックかつダイナミックなSUVに変えられつつある。未だ単なるモジュラーとして、技術的にも質的にも容積を変えることができる内装改革によって、より広い空間となる。その特徴はより上位のセグメントモデルに値する。

新型キャブチャーは、新しいアライアンスのCMF-Bプラットフォームをベースにした2台目の自動車で、キャブチャー独自のイノベーションとテクノロジーの中でも、姉妹である新型クリオと同じ新技術の恩恵を受けている。

E-TECHプラグイン・ハイブリッドテクノロジー

市場での先駆者であるという伝統に忠実に、新型キャブチャーは、2020年に再充電可能なハイブリッドテクノロジーを提供する、そのセグメントにおいて最初の利用可能なモデルとなる。E-TECHプラグインと呼ばれ、アライアンス内で開発された。ルノーは、電気自動車の欧州のリーダーとしての専門知識から恩恵を受け、すべての人が利用できる独自の運転体験を提供することで、より広いファン層にハイブリッド車を展開している。新型キャブチャーのような人気のある象徴的なモデルを通じて、このE-TECHプラグイン・テクノロジーは、中型車モデルからより長期的に提供される。顧客の期待に焦点をあて、電気モードで最高の自動運転技術を発揮し、一般の公共再充電式ハイブリッドモデルとして市場で最高のパフォーマンスを提供する。ルノー・エンジニアリングは、新型キャブチャーのE-TECHプラグイン・テクノロジーの特許を150件以上出願している。新型キャブチャーは、この目的のために特に設計し直された新世代の1.6リットル・ガソリン・エンジンのように、アライアンス内で設計された部品を使用し、汚染物質の排出量を低減するために粒子フィルターが装備されている。2台の電気エンジン、革新的なマルチモード・ドッグクラッチ・ギアボックス（より良いエネルギー効率と同義のアーキテクチャー、そしてルノー・F1チームの経験の成果）及び9.8 kWhのバッテリーを搭載している。新型クリオE-TECHを搭載した技術と同様に、新型キャブチャーに使われている画期的なE-TECHプラグイン・テクノロジーは、使用時の電気効率を最大限に高めている。つまり、電気モードでの体系的な開始、走行時の静粛性と快適性、唯一無二の走行の楽しみのための最先端のダイナミックな反応性、エネルギー損失の低減などである。

電気自動車から直接借りたブレーキシステム及びエネルギー管理に関してF1から得たルノーの専門知識のおかげで、E-TECHプラグイン・エンジンの優れたパフォーマンスが、プラグイン・フェーズ中の高速バッテリー再充電のための最大のエネルギーの回復及び復旧を可能にする。新型キャブチャーは、電気モードで、混合道路モード（WLTP）で最高135km/hにて45kmの運転、都市での利用モード（WLTPシティ）で約65kmの運

転が可能であり、唯一無二の汎用性を有している。日常の移動では燃料を消費することなく運転でき、週末や休暇中の長旅にも、自動運転技術に関して問題なく行くことができる。個別のストレージ、エネルギーを継続して再生する能力及び2台の電気エンジンにより、新型キャブチャーはE-TECHハイブリッドモデルとして長時間走行し、電気始動・省電力という大きなメリットを保持している。

TCe 155 FAP、最高の走行の楽しさのために

1.3 TCe FAP エンジンの 155hp 270 Nm バージョンは、新型キャブチャーとその新しい CMF-Bプラットフォーム・シャシーのダイナミックな品質を生かしたいドライバー向けに設計されている。運転体験は、オートマチック・デュアルクラッチ7速ギアボックスで向上する。ステアリングホイールの後ろにあるパドル・シフターとマルチセンス・スポーツモードは、そうした感覚を求める人により一層のスポーツ性と走行の楽しさを提供する。この1.3 TCe エンジンの155hp/270 Nm バージョンは、置き換わった150hp/250 Nm バージョンと比較した特定の較正作業の結果である。これにより、WLTPプロトコルの一部として消費とCO₂排出の最適化が可能となった。

新型ゾエ:電気自動車の再開発

新型ゾエは、特に出力と航続距離が向上したことにより、さらなるハイパフォーマンスを実現した。そのデザインはさらに新型ゾエを特徴づけている。そして、運転及び車内の快適さのためのハイテク機器のラインナップを提供している。100%電動走行の楽しさが、新しい次元の様相を呈している！ルノーのフラッグシップである100%電気自動車の第3世代の発売は、電気自動車を大規模に開発するという当グループの戦略における大きなマイルストーンである。

技術的な観点からは、新型ゾエは、WLTPサイクルで航続距離最大390kmとなる52 kWhバッテリー（ゼロ・エミッション50）（20%の増加）によるより高い自動運転技術と、直流（DC）充電の導入のおかげで、22kWまでのAC再充電と50kWまでのDC再充電の供給というより多くの再充電オプションの両方を提供している。

同時に、新しい「E-Shifter」電子ギアスティックと共にハイパフォーマンスである100kW（R135）テクノロジーによってさらに運転の喜びをもたらす。

最後に、ルノーは新型ゾエに画期的な新装置及びルノー・イージーコネクトのコネクティビティ・サービスを装備した。運転支援機能から10インチのドライバー用スクリーン、（ルノー・イージーリンクのマルチメディアシステムも忘れず、）そして都市部の走行を容易にする新しい運転モードまで、あらゆるものがより日常的なシンプルさと喜びを提供するように設計されている。

新型ゾエは、循環型経済から100%再生カード糸を原料とする布地を世界で初めて産業応用したものである。

トライバー

ルノーは、デリーで、かつてない「価格/価値」の比率を持つ新しいウルトラ・モジュラーの現代的なモデルを発表した。トライバーは、世界で初めてインド市場向けに特別に設計されたが、国際的な展開の意欲もある。魅力的なデザイン、堅牢性、コンパクト性、収容性能及び柔軟性というユニークなコンビネーションにより、トライバーは4メートルに満たない長さで大人7名までの快適な着席に成功した汎用性の高い自動車である。

アルカナ

ルノー・アルカナは、B0+プラットフォーム（ロシアのダスター&キャブチャー）をベースとしたロシア初のアライアンスモデルである。新世代X-TRONIC CVTとスマートな全輪駆動システムを組み合わせた全く新しいTCe 150ターボ（150hp）ガソリン・エンジンを搭載している。マルチセンスのカスタマイズされた運転体験は、路面状況に応じた3つの走行モード（スポーツ、エコ、マイセンス）を選択できる。

新型マスター及び新型トラフィック

1980年の発売以降、マスター及びトラフィックは、400万台以上の販売実績を持つ小型商用車分野で、「マスト・ハブ」なモデルとしてそれ自身を強調してきた。新しい顧客の用途に応えるために、新型マスター及

び新型トラフィックは、その力学や機器と同じように、より技術的で、ダイナミックで、ハイパフォーマンスの新しいフルLEDヘッドライトも備えるスタイリッシュで印象的なそのデザインを通して主張している。

新型マスター

2.3 dCi エンジンでより多くの電力を

新型マスターには、プロユースにより適した2.3 dCiエンジンの新ラインナップが搭載されている。これらのエンジンは現在、Euro6d-temp / Euro6dの基準（車両の容積又は質量による）を満たしており、ツイン・ターボ技術が搭載されている。これらのエンジンは、よりダイナミックで反応が早い運転体験のために、電力を最大180hp及び400 Nmまで増加させた。これらのエンジンは、最大1 l / 100km（NEDC相関値）の大幅な消費節減をもたらす。これらのエンジンは、バージョンによっては、6速マニュアル・ギアボックス又は6速オートマチック・ギアボックスと連結することができる。これらのエンジンは、選択的触媒還元（SCR）システムを含む最新の汚染低減技術から恩恵を得ている。

100%電気仕様のマスター・ゼロ・エミッション

実際の自動運転技術で120kmを提供し、都市部でのラストマイルの日常の配達又は他のプロユースに適している。新型マスター・ゼロ・エミッションは、57kW（76hp相当）の電力及びバッテリー33kWh（ゼロ・エミッション33）の高エネルギー効率のR75電気エンジンを有している。マスター・ゼロ・エミッションを完全に再充電するには、32A/7.4kWウォール・ボックスを使用して6時間かかる。

カテゴリー最大のモバイルオフィス

新型マスターは、カテゴリー最大の保管容量（最大105リットル）を有している。実用性を高めるために、運転席は「イージーライフ」として数多くのイノベーションと共に再設計されてきた。ハイパフォーマンス接続マルチメディア・ソリューションはR-Link Evolution - Media Nav Evolutionである。ダッシュボードのヒューマン・マシン・インタフェース（HMI）には特に注意が払われており、新型マスターの車内の運転体験を向上させている。

新型トラフィック

2.0 dCi エンジン及びオートマチック・ギアボックス

2.0 dCi エンジン。 新型トラフィックには、プロユースにさらに適した新ラインナップの2.0 dCiエンジンが搭載されている。これらのエンジンは現在、Euro6d-temp基準を満たしている。可変容量ターボチャージャーで、電力及びトルクを最大170hpと380 Nmまで増加させた。これらのエンジンは、145hpで最大0.6l / 100km（NEDC相関値）の消費節減をもたらす。これらのエンジンは、選択的触媒還元（SCR）システムのような最新の汚染低減技術から恩恵を受け続けている。

オートマチック・EDCギアボックス。 新型トラフィックのもう1つの新しい特徴であり、現在では、2つの高出力用のデュアルクラッチ型EDC 6 オートマチック・ギアボックスと組み合わせることができ、ギアの変更に迅速かつ正確に対応できる。

より簡単な車内生活のための流行の機器。 新しい接続されたモバイルオフィス。新型ルノー・トラフィックは、真に接続されたモバイルオフィスになる。アクセスを容易にするためのシングルドア・オープニング（SDO）オプションに伴う、新しい折りたたみ式3ボタンキー又はハンズフリーのルノー・カード。装填部分の清掃を容易にする新しいポリプロピレン仕上げ。

運転体験を支援する有益な技術。 新型トラフィックの運転支援は、快適性、人間工学及び安全性をもたらす。運転支援には、後部右側の視野角を2倍以上にする「ワイドビューミラー」が含まれている。反転カメラ付き「フロント&リアパーキング・アシスト」、「トレーラースウィング・アシスト」。フルLEDヘッドライトは夜間の安全性も向上させる。それらは、長寿命であり、ハロゲンヘッドライトと比較して、フルヘッドライトモードでは50%、ディップ・ビームでは34%の光量を提供する。

ルノー・グループは水素を小型商用車のラインナップに導入する

- ・ 小型商用車での実績を積み重ね、ヨーロッパでの電気小型商用車の先駆者かつリーダーとして、ルノー・グループは、2019年末のルノー・カンゲー・ゼロ・エミッション水素、2020年のルノー・マスターゼロ・エミッション水素によりオファアの幅を拡大している。
- ・ 水素燃料電池は追加エネルギーを供給し、100%電気自動車と比較して最大3倍の自律性を与え、再充電時間は僅か5～10分である。

ルノーは、水素をその電気及びハイブリッド戦略の補完的な解決策としてみなしている。

K-ゼロ・エミッション

上海モーターショーの記者会見で発表されたルノー・シティK-ゼロ・エミッションは、ルノー・グループの第6電気自動車（EV）である。このセグメントAシティカーは、SUV設計を搭載し、中国で初めて販売される電気自動車である。

ルノー・シティK-ゼロ・エミッションには潜在トルク出力120 Nmの33kWエンジンが取り付けられている。公共の充電機器とウォール・ボックスタイプの両方のシステムに対応したデュアル充電システムが装備されている。高速充電ステーションに接続した場合、航続距離の80%まで充電するのに50分しかかからない。

ルノー・シティK-ゼロ・エミッションは、ルノー・日産・三菱アライアンスと現地メーカー東風が創設したジョイントベンチャーであるeGT New Energy Automotive Co., Ltd.の下で中国で生産される。アライアンスの小型シティカー用CMF-A共通プラットフォームを使用して設計された。

E-TECH (HEV & PHEV)

自動車産業は過渡期にある。これほど多くの新しく破壊的な技術開発（電気、自律性、コネクティビティ）はこれまでになく、他方で、利用者の必要性及び需要は、モデルや市場によって異なっている。厳格化されている規制環境及び個人・企業顧客からの強い期待（低消費、購入と利用にかかる追加負担なし）の中で、ハイブリッド車は、まず、電気自動車のニーズを補完するものとして複数の使用上のニーズに応える。また、市場への電気自動車の大量参入に向けて顧客に心構えをさせるものでもある。

電気自動車はルノー・グループの戦略の核心である。当社はヨーロッパの先駆者であり、ほぼ10年の専門知識を有している。

当社は電気に関するノウハウをすべてハイブリッドに応用し、単なる電動燃焼エンジンではなく、本物のハイブリッド・エンジンで、ユニークで楽しい運転体験（「走る楽しさ」）を提供することで、電気の体験とそのメリットをより広く普及させた。

ハイブリッド車には下記の特徴がある。

- ・ 100%電気始動
- ・ 電気自動車の加速に適している。
- ・ 優れたエネルギー効率、電気自動車に似たワンペダル・ダイナミックブレーキ及び高バッテリー再充電能力

ルノー・E-TECHハイブリッド・エンジンはモジュラー設計になっている。フルハイブリッド（HEV）向けの「E-TECH」と、プラグイン・フルハイブリッド（PHEV）向けの「E-TECHプラグイン」の2種類を揃え、すべての顧客の低消費・排出ニーズに応えている（すべての顧客にハイブリッド）。

クリオE-TECHは以下の状態である。

- ・ 町や都市での時間の80%まで100%電気運転
- ・ 町や都市で最大40%少ない消費

キャプチャーE-TECH プラグインでは、以下の状態である。

- ・ 45kmまでの100%電気での移動
- ・ 町や都市では65kmまでの100%電気での移動

当社は、特にフォーミュラ1へのコミットメントと経験を通して、ルノー・グループが開発した最高位のハイブリッドテクノロジーと、現在の最高位の製品知識を組み合わせている。これらのエンジンは、2020年前半からは、利用しやすい自動車（中核市場）に提供され、購入価値が高く、最も安い使用コスト（クリオ、キャプチャー、メガーヌにおいて）を実現するだろう。

ハイブリッド・エンジン

この新しいエンジンは、ルノー・グループの戦略的プランの不可欠な部分であり、その構想は、現在及び将来において新しい基準を遵守しながら、できるだけ多くの人々に持続可能なモビリティを提供し、利用可能にすることである。

このプランでは、8つの100%電気モデル（5つの新モデルと3つの新エディション）及び12の電化モデル（ハイブリッドとプラグイン・ハイブリッドを含む。）によるラインナップの大規模な電動化が導入される。さらに、合計で12の100%の電気自動車を提供する。

ルノー・E-TECHテクノロジーはDHT（専用ハイブリッド・トランスミッション）である。これは、ドッグクラッチとクラッチレスの両方の知的なマルチモード・トランスミッション・アーキテクチャーに基づいており、摩擦を低減するために最適化されている。そのトランスミッションには、2台の電気エンジン（eマシン、主エンジン及びHSG（ハイブリッドのバージョンによって電力が変わる高圧スターター）並びにガソリン・エンジン1台（1.6気圧67kW/91hp）が直付けされている。ガソリン/HSGの組み合わせ及び主電動エンジンは、車輪を独立して駆動できる。3つのエンジンは同時に車輪を駆動することもできる。合わせて、E-TECHやE-TECHプラグイン車両に共通するコンパクトなパワートレインを形成している。

- ・ ルノーの電気自動車に関する豊富な経験により3つのトラクションの源泉に対する高度な管理を発展させることができ、当社のハイブリッド車を運転するすべての人に、町や都市で最大65kmの100%の電気運転という本物の電動体験を提供することができるようになった。
- ・ クラッチがないこと及びエネルギー損失を制限するスマートなトランスミッションのおかげで、電気効率が向上する。またこのシステムは、ブレーキ及び減速フェーズ中のエネルギー回復を最大化する。
- ・ ガソリン・エンジンは現在も通常と呼気式であり、最適な方法で使用されるため、ターボチャージ式エンジンより安価で複雑でない。
- ・ ルノーのE-TECHテクノロジーは、運転性能を損なわずにエネルギー消費を最適化するイノベーションである。当社の2つのスローガンは、運転する楽しさと電気自動車を感じることである。

パフォーマンス・レバー

CMF-B：Bセグメント向けの新世代のモジュラー・プラットフォーム

2013年に競争力とシナジー拡大の源泉として導入されたCMF（コモン・モジュール・ファミリー）により、ルノー・日産アライアンスの開発車のうちアーキテクチャーの標準化が進んでいる車両の台数は増加している。CMFにより、アライアンスの1モデル当たり製品/工程開発コストは平均30～40%、部品コストは20～30%が既に削減されている。2022年までに、アライアンス車両の70%、ルノー・グループ車両の80%がコモン・モジュール・ファミリープラットフォームで生産される。

高成長市場向けの多目的ファミリーカーと経済的な小型シティカーをそれぞれカバーするCMF-C/DファミリーとCMF-Aファミリーに続き、コンパクトカー用に設計された新型CMF-Bファミリーは今年の新モデルクリオ及び新型キャプチャーを迎え入れた。

2014年度以降、ギューヤンクール（フランス）のテクノセンターで、日産グループ及びルノー・グループが共同で使用している開発中のCMF-Bには、2022年度までに15台を超えるアライアンスモデルが含まれ、4百万台を目指している。

CMF-Bプラットフォームは、クリオIVのプラットフォームと比べ、全面リニューアルした（85%が新部品）。その生産は2019年にブルサ、バリャドリッド、サンダーランド及びノヴォ・メストで始まり、世界の18のアライアンス工場で最終的に生産される予定である。このプラットフォームは、自動車の充電を可能にし、ハイブリッド・エンジンと再充電可能なハイブリッド・エンジンの特徴を統合する。それは、自動運転の第1段階につながる高度な運転支援に対応できるように設計されている。

そのアーキテクチャーは、工場の生産ラインの効率性を最適化するために、あるモデルから別のモデルへの車体交換を容易にするように設計されている。

また、サービス及び経済性の面で、異なる市場に合わせた商品対応を可能とする二重のプラットフォーム戦略を打ち出している。例えば、同じ車体を開発コストを抑えた現地のプラットフォームで提供することができる。これは、ルノー・グループがキャプチャー（CAPTUR及びKAPTUR）からスタートし、さらに互換性を高めた取組みである。

システム開発

2013年以降の43のシステムの展開に続いて、将来の複雑さの段階を予想するために、多くの開発が進行中である。モデルをベースとしたシステム設計は、幾何学的アーキテクチャーのためのCAD（コンピュータ支援設計）の発売に似ているが、機能的アーキテクチャーのような異なった視点に基づいている。プラットフォーム（物理プラットフォームに類似）に基づき車のシステム及びソフトウェアを組織化することは、革新的なアップデートを効率的に開発し、製品・サービスラインナップに迅速に導入できることを意味する。継続的なデジタル・サプライチェーン及びアジャイル技法の調整が支援する修正済プロセスは、職能横断型の権限を付与されたチームが、モジュラー・レファレンス・アーキテクチャーに基づき反復的かつ増分的サイクルで作業を行うことを可能にするであろう。また、できるだけ多くの設計部品を再利用し、承認を効率化することで、車両・車外プラットフォームの開発コストを最適化する。

堅固な設計のためのプロセス

プロジェクトの企画・開発段階におけるマイルストーンの同一化（S3/CF）

V3Pアプローチ及び上流フェーズにおけるひと続きの品質の強化の本格展開は、自動車プロジェクトにイノベーションを導入するプロセスの全面的な再考につながった。より多くの研究及び開発プロジェクトのイノベーションの上流化を組み込むためには、開発サイクルの正しい段階で統合されること、また、当該イノベーションが十分進んだものであることが確実に求められ、これらのイノベーションと車両及び部品のプロジェクトのスケジュールとのより良い同期が求められる。

R&AE（研究・先行開発）から開発への強固な技術移転を確実に行いつつ、高度に規範的で、完全に統一されたルノー・日産のイノベーション管理プロセス（アライアンス・プロジェクト・レビュー）を適用した。車両プロジェクトのCF（概念凍結）段階、すなわち車両のコンセプト及び技術的要素が選択される段階で引渡し完了し、顧客の期待に応えるためのコストと価値のバランスを決定する。

2018年、イノベーションが車両のプラットフォームや電気・電子アーキテクチャーに与える影響を考慮することで、アーキテクチャーへの影響が大きいイノベーションをできるだけ効果的にプロジェクトに適用するため、プロセスは大きく改善された。

顧客満足度向上計画：信頼性から顧客満足へ

2022年度顧客満足度向上計画は、2018年に戦略プラン「ドライブ・ザ・フューチャー」の開始の一部として策定された。

その目的は明確で、2022年までに品質と顧客満足の点で上位3位の長期的なポジションを獲得できるよう、ルノー・グループのブランドに対する顧客の信頼を築くことである。

顧客の期待に当社が気を配っていると顧客に感じて貰う必要がある。ルノー・グループの持続可能性と成長は、顧客の製品やサービスの面での満足度及び将来の買い手に対するイメージの向上にかかっている。

これは0a0（全体的な意見）又はグッド・オピニオンの様式で表され、所定の国で2、3年以内に新車を買いたいときに顧客が持つブランドやモデルのイメージを測るものである。高い信頼性は、容易に製品を収益の出る価格に位置づけ、顧客の忠誠心を構築し、そして新しい顧客を獲得することを可能にする。

0a0と顧客満足度向上計画の野望をより広く達成するために、焦点を当てるべき7つの分野が定義されている。

- ・ 「魅力的な品質」は、製品とそのイノベーションを望ましいものにする方法を通じたデザイン、知覚される品質及びマーケティングに基づいている。
- ・ 「初期品質」とは、顧客が初めて購入する前の車両の品質である。これは、顧客の苦情のレベルによって評価される。客の期待に応える製品体験を提供するためにより迅速に対応することで苦情の数を減らすことが重要である。
- ・ 「耐久性」：車両がうまく経年すれば、長く保有することができる。これは良い価格で転売できるという保証である。耐久性は顧客にとって重要な基準であり、顧客がそのブランドに忠実でい続けるよう動機づけを与えるものである。耐久性は、信頼性（故障がないこと）と、うまく経年する能力を兼ね備えることである（メンテナンス費用を抑制しながら車両を運転可能なものとし続けること）。
- ・ 「販売品質」の目的は、新車販売時に最高の顧客体験を実現させるためにルノーを販売台数で先導的なメーカーにすることである。
- ・ 「アフターサービス品質」は、顧客に信頼できるアフターサービスのパートナーシップを提供し、あらゆる状況で顧客の移動に関するニーズに応えることである。

- ・ 機敏で徹底した「end-to-end」プロセス/デジタル・トランスフォーメーション。この分野におけるCSPの意欲は、処理スピードと顧客体験の全体的なカバレッジにおける混乱を示唆する。アジャイル手法は、顧客満足を達成するために顧客のニーズに適応することに基づいている。デジタル・トランスフォーメーションが重要なポイントである。
- ・ 顧客満足/技術開発指向の思考。これは、すべての従業員の、そして企業のすべてのレベルでのあらゆる行動や意思決定に必要な顧客満足の考慮である。これは、企業レベルで改善できるもの（例えば、プロジェクトガバナンス、費用指向又はプロセス指向の指標）を探し、個々のレベルで改善できるもの（権利強化、コミットメント及び個人啓発）を探すことを意味する。

ルノー・グループのすべての職務に役立つ専門家ネットワーク

2010年以降、専門家ネットワークは、ルノーの知識及びノウハウを構築・利用し、戦略的方針を実施し業績及び顧客満足に貢献することを目的としている。これはグループに影響を与え、すべての機能を支援し、エコシステムの強化に活発に関与している。

すべての主要な事業活動において、51の戦略的専門分野が設立されており、特にエンジニアリングに強く注力されている。2019年は、コマンドコントロール、電動化、製造及び商取引からなる4つの戦略的専門分野が再構成された。これらのネットワークにおける開発は、新技術の事業活動への徹底的な統合及び当該専門分野の構造の機能的な適合を可能にする。この結果、2016年から2019年の間にネットワークの従業員が140名増加した。しかしながら、現在、従業員数は安定的である。

このネットワークは、4つのレベルで構成される。

エキスパート・フェロー1名。ルノー・マネジメント・コミッティの一員である。このエキスパート・フェローは、戦略的専門分野を決定する責任を負っており、ロードマップを用いる戦略的レベルと、技術若しくは方法論的革新、プロジェクトサポート又は品質問題に関する事業レベルの両方で、エキスパート・リーダーのネットワークを調整して生産を構築する。ワーキンググループにより行われる共同作業は、その大半が技術的なものであるルノーの主要な課題について、影響を受けた事業活動のための共通の前進の原動力に貢献している。このように、このネットワークは企業間セクターとしての役割を務める機敏な組織として述べるができる。規制及び標準化団体への参加並びにそれらの調和もまた、ネットワークの成果の一つである。

エキスパート・リーダー51名。各エキスパート・リーダーは、ロードマップを監視している事業副社長に報告を行う。エキスパート・リーダーは、1つの戦略的専門分野について責任を負っている。彼らは、社内の専門家ネットワークを構築・指導し、また、大学、他の製造業者、団体、インキュベーション・ストラクチャー等で構成される外部ネットワークを活用して、ルノーが「拡大された」方法で取組を行うことができるようにし、また協力又は投資努力への関与を通じてそれを拡大することができるようにする。

エキスパート237名。二次的な専門分野について責任を負っている。ベンチマークを監視し、関連パートナーを特定し、特許を通じたノウハウの保護に投資する。エキスパートは、基準及びプロセスを促進する責任を負っている。

コンサルタント490名。具体的な事業活動について責任を負っている。コンサルタントは、そのプラクティスの中で「ベンチマーク」となり、基準を設定し、それらを利用し、自らの経験に刻み込むことにより、先端技術をより向上させる。

職能横断的な性質により、この専門家ネットワークの拡大は一連の一貫したロードマップを通して前進するための方法を示すことを可能にし、運用のイノベーション及びパフォーマンスを通じた知識の強化を加速させており、ゆえに、事業活動がその様々な専門分野で卓越することを可能にしている。ネットワークの介入手法は、敏しょう性が増している職務に適応している。

最後に、アライアンス内において、ルノー及び日産の専門家ネットワークは共通のスキル構造を審査し、ロードマップ及びそのアナログの範囲での実施、特定されたリスクの分析及び処理、並びに共通開発の支援に基づき、相乗効果を持って取り組むために定期的に調整を行っている。

革新の勢いを促進する

ルノーのオープン・イノベーション

オープン・イノベーション・ラボの創設は、ルノー・日産アライアンスの革新文化及び戦略の一環である。それらは、新興の起業家、大学、投資家及びファーストティア・セカンドティアのサプライヤー、並び

に地方当局、団体、顧客及び市場のような地方経済で構成されるオープン・エコシステムに基づき革新の機会が養われることを可能にしている。

これらのラボは、オープン・イノベーションの3つの支柱を1つにまとめている。

- ・ 知の社会化（イベント、会議、シンクタンク及びミートアップ）
- ・ 創造性及び革新的設計法（デザインシンキング、Fablab）
- ・ 新エコノミーの方策（新興企業の加速、オープンで協力的な取組み、プラットフォーム）

2019年に上海（中国）及びテルアビブ（イスラエル）でアライアンス・イノベーション・ラボを開設することで、ルノーはその革新戦略を継続した。

テルアビブのアライアンス・イノベーション・ラボは、主にサイバーセキュリティ、ADAS及び自動運転車用センサー、データ/スマートシティの分野において、イスラエルの新興企業とともに試作品を特定し、明確化し、製作する。

革新のネットワークの強化は、以下の多数のアクションに基づく。

アライアンス内で共有プロセスから利益を享受するために技術面及び科学面のシナジーを増加させる。

欧州のパートナーとともに共同出資する共同プロジェクトの共有。

社内の「クリエイティブ・ラボ」ネットワークをさらに拡大し、ルノーの従業員の創造性を高める。新興の起業家を通じて、市場の新たなトレンドに近づくために地元のエコシステムとのコネクションを広げる。

CEAとの戦略的パートナーシップを通じ、最高の機能を持つ最先端技術にアクセスする。サクレーにおける自動運転車プロジェクト・プラットフォームの設立。

産業及び学術の技術研究施設（VeDeCom、SystemX）におけるフランスのパートナーとの研究努力の共有。

新たなコミュニケーション及び情報技術に関連する特定の局所の特徴及び才能に照らして、RTXの研究能力を有する集団に対する特定、活性化及び支援を行う。

ルノーの戦略的課題（電気自動車、新モビリティ、コネクティビティ及び新関連サービス）に基づいた未来のモビリティへの参加者の交流ネットワークを広げる。

研究開発：統一国際的組織

2018年4月以降、エンジニアリング、生産、サプライチェーン購買、品質・トータルカスタマーサティスファクション、アフターサービス及び事業開発などの主要な分野がルノー・日産・三菱アライアンスで統合された。

研究開発においては、この組織は自動車及びサービス開発におけるシナジーの最適化を可能にする。

車両のラインナップは、共通の管理に基づくプラットフォームごとの展開を提供する単一のアライアンスチームにグループ分けされる。

アライアンス・エンジニアリング

新たなアライアンス・エンジニアリング部門は、現在、主に9つの主要な組織で構成されている。

6つの機能部門

- ・ 研究・先行エンジニアリング部門
- ・ 顧客サービス、試験及びデジタルシミュレーション部門
- ・ 燃焼及び電気パワートレイン開発部門
- ・ 車両プラットフォーム及び部品部門
- ・ 電気/電子及びシステム部門
- ・ コネクティッド・カー部門

プラットフォームによるプロジェクトの配分に応じて、自動車開発を監督する2つのアライアンス・プロジェクト開発部門。これらの2つの部門自身には以下が含まれる。

- ・ A及びBセグメント車の開発に係る2部門
- ・ C及びDセグメント車の開発に係る1部門
- ・ 電気自動車の開発に係る1部門
- ・ 小型商用車の開発に係る1部門

- ・ 及び車室及び車体などのルノー・グループの製品の開発に特化したアイテムの設計を担当する車両開発部。トランスフォーメーション&パフォーマンス部門は、職能横断部門である。この部門は、当社製品の品質と統一性を世界各地で推進し、スキル管理、仕様/資源充足及びプロセス/標準管理活動を統合する。

ルノーの海外開発センター（RTX）

ルノー・グループの開発センターは、スペイン、ルーマニア、韓国、インド、ロシア及び米国などの世界中の国に所在する。現地及び地域市場についての知識のおかげで、かかる開発センターは、顧客のニーズと期待、現地の規制上の制限及び国の経済状況に自動車を合わせることを務めとしている。

また、毎年継続するスキルアップ方針の適用により、ルノー・グループは、職能横断型の活動についての開発センターの責任を継続的に高め、より早い段階で車両プロジェクト設計に取り組むことを可能としている。このスキルアップにより、最も成熟したRTXの職務を地域からよりグローバルに移行することも可能となる。

第4【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

第3-3「経営者による財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」-「(3)財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」-「設備投資及び研究開発」を参照のこと。

2【主要な設備の状況】

第2-3-(1)-A.「自動車」-(IV)「主要製造拠点」を参照のこと。

製造



ルノー・グループは継ぎ目のないアプローチを選択した。環境ネットワークは全社規模である。環境ネットワークは、ベストプラクティスの普及及び専門知識の共有を促進するため、拠点間だけでなく環境活動と当社の他のプロセスとの間のリンクを構築する。

製造関連環境ネットワークは、13ヶ国における44の拠点及び子会社の230名を超えるメンバーで構成される。このネットワークには製造の専門職だけでなく、グループの製造拠点も含まれる。

ルノーが2016年度末に過半数株式を取得したアフトワズの拠点（トリヤッチ及びイジェフスク）は、グループの環境に関する報告の範囲に段階的に統合されつつある。この段階的統合は、他のグループ企業に相当するレベルのデータ品質を保証するために決定した。このために、2017年と2018年に第三者（デロイト及びアーンスト・アンド・ヤング）により実施された診断に基づいて、すべての環境問題をカバーする行動計画を作成した。これら行動計画の統合を確保するために、生産拠点や中央部門からのメンバーを含めたガバナンス委員会を設置し、月次で会合している。また、グループの環境基準の適切な展開を保証するべく、企業の環境の専門家による地域チームの支援ミッションを実施している。実施された措置により、2019会計年度について、ルノー・グループの環境報告プロトコルに準拠したトリヤッチ及びイジェフスクの工場の初の一連の指標を報告することが可能となり、また2021会計年度に関するすべての指標の報告を想定することが可能となった。

ルノー・グループの工場における環境管理は5つの柱で支えられている。

1 ISO 14001に基づく継続的な改善

1995年より、ルノーは、ISO 14001に基づき、継続的な改善に対する意欲と共に、各拠点における環境管理アプローチの体系的な実施を開始した。これは、環境負荷を減らし、法規制の遵守を確保するために行われた。2008年以降、ルノー・グループの29の製造拠点並びに9の主要なエンジニアリング及びロジスティクス施設のすべてにおいて、ISO 14001の認証が取得された。

当該規格の最新バージョン（2015）がすべてのルノー・グループISO 14001認証拠点で展開された。

2 グループレベルでのツール及び基準

E&HSE（エネルギー及び健康、安全、環境）技術ガイドラインは、ルノー・グループの拠点に適用される最低要件を定める（下記「製造プロセスのエコデザイン」を参照のこと。）。これらのガイドラインは、拠点のある国がどこであれ、プラクティスを標準化し、個人、設備及び環境の保護の点で当社の方針及び目標を反映し、それらを遵守することを確保する。これは厳しい規制の枠組みがない国において特に重要である。

環境管理及び化学製品の取扱いに関して、拠点は専門家機能により管理される標準化されたツールの利用可能性にも依拠する。これらのツールは以下を含む。

- ・ ルノー・グループで使用される主な言語で利用可能な世界規模のÉcorisques専門家システム。このシステムは、工場の化学リスクに関連する活動及び潜在的な災害からの環境的影響を格付けし、工場の環境行動計画の中でそれらを優先づける。
- ・ 環境的影響及びエネルギー消費（R2E）に関する報告システム
- ・ ルノー・グループで使われる主要な言語で利用可能な有害物質の管理及び化学リスクの予防のためのCHEMISデータベース（化学情報システム）。CHEMISは、環境及び健康の両観点から化学品を安全に導入し、その使用に関連するリスクを予防し、技術及び規制上の変更を予測することを目指すルノー・グループの化学リスク管理プロセスにおける重要なツールである。
- ・ 国内及びEUの環境法令への遵守を監視及び追跡するプロセス
- ・ ルノー・グループのすべての拠点からアクセス可能なエネルギー及び健康、安全、環境（E&HSE）基準及びベストプラクティスの文書データベース

3 製造プロセスのエコデザイン

各製造プロジェクトは、エネルギー及び健康、安全、環境プロジェクト・マネジャーにより監視されており、プロジェクト・マネジャーは、環境保護、エネルギー効率性、産業的衛生並びに火災及び爆発リスクの予防の観点から適用ある規制要件及びルノー・グループの技術方針（又は技術ルール）が各プロジェクトのマイルストーンにつき考慮されていることを確保する。

これらのE&HSE技術ルールは、最も厳しい国際規制又は規範的枠組み（欧州連合のREACH規則、ATEX指令、環境保護のために分類される施設に対するフランスの法令、米国の火災保護のためのNFPA基準等）並びに最先端のものに基づいており、定期的に更新される。ルノー・グループのすべての拠点到適用される最低要件の共用基盤を補完するため、下記の例で示されるとおり、地域環境に関連する制限又は機会に従い、画期的な技術が特定の拠点又はプロジェクトに導入される可能性がある。

地域環境を尊重するためエコデザインされた工場

ルノー・グループの国際的な拡大の結果として、動的な現地市場の利点を生かすため、近年新興国（とりわけ北アフリカ及びアジア）で新たな工場が開発されている。これらの施設のデザインはそれぞれ、ルノー・グループのベストプラクティス及び環境分野における最新の技術的発展の恩恵を受けている。そのデザインは、プロジェクトの開始時における影響度調査により特定される特有の地域環境制限及び感応度を考慮する。

例えば、モロッコのタンジェ工場（2012年）及びインドのチェンナイ工場（ルノー日産、2010年）（水ストレスの影響を受ける2ヶ国にある。）は、すべての産業排水を再利用するため最新の技術を用いており、それによって産業排水は環境に排出されず、外的水供給要件は最小限となった。タンジェ工場は、現地の農業廃棄物（オリーブ油の製造及び木の伐採からの廃棄物、とりわけ工場の包装廃棄物）を燃料とするバイオマス・ボイラーの設備もある。電力及び飲料水局（ONEE）が完全再生可能資源から産み出された電力を用いる工場を提供したため、結果として工場のエネルギー需要の92%は再生可能資源でまかなわれる。つまり、毎年100,000メートルトン超のCO₂の排出が抑制される。

2016年にルノーとそのパートナーである東風が中国の武漢で操業を開始した工場もまた、最新のエネルギー効率技術（LED照明、大気中に排出された空気からの熱エネルギーの回収及びエネルギー集約設備の集中管理を含む。）を備えている。武漢工場は、またその内部利用（洗面所、散水等）のため産業排水の40%を再利用し、水溶性塗料を使用している。

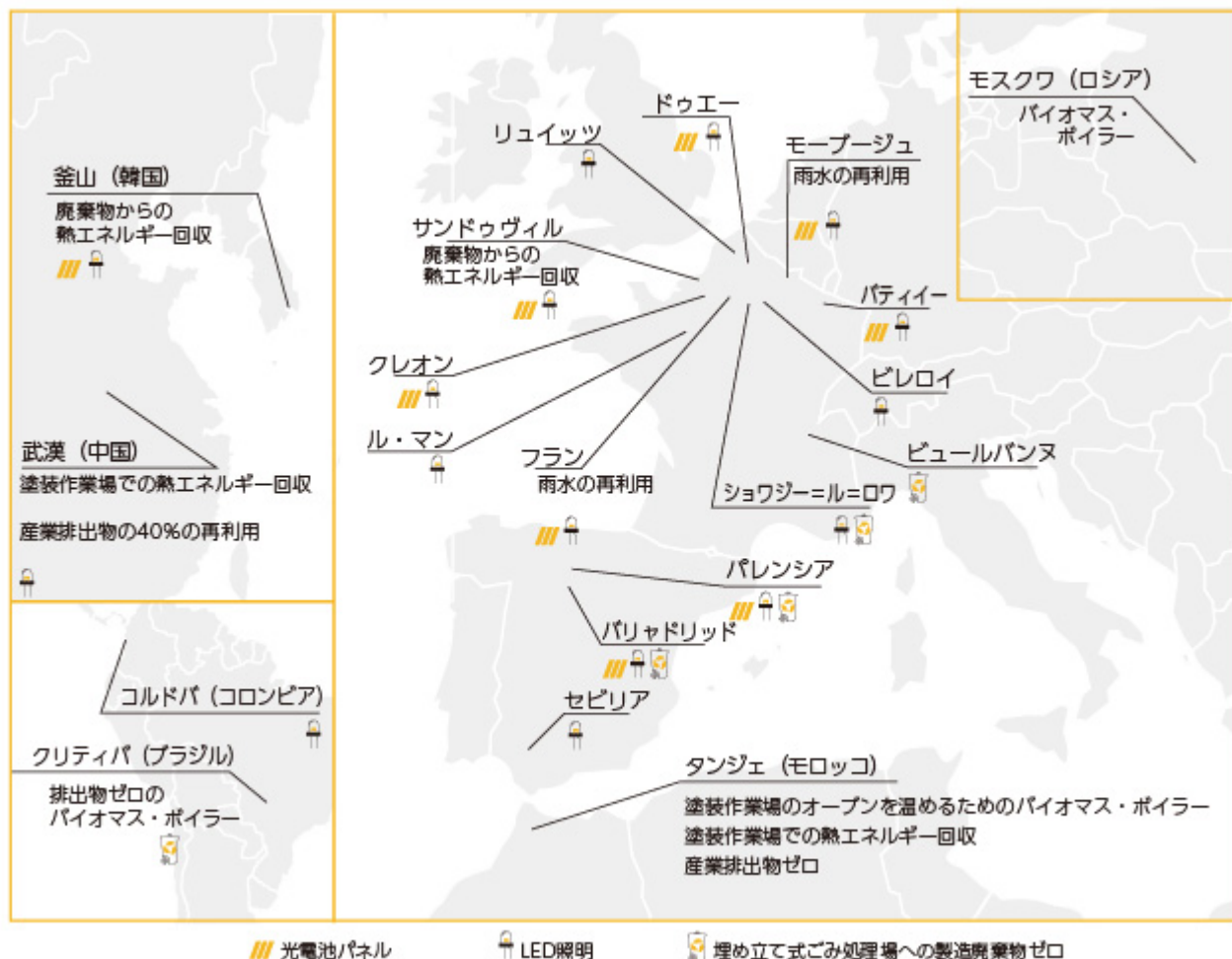
新工場に加えて、製造プロセスにエコデザインを適用することは既存の施設にも恩恵をもたらすことができる。そのため、2015年より、ルノー・グループは、その数多くの拠点において工業用照明に替えてLED照明を広く設置している（下記の地図を参照のこと。）。

LED照明の使用による電力消費量の削減は、代替前の技術に比べて65%に達する。2019年度末現在、対象となるヨーロッパ地域全体として、これは年間を通じて89,000MWh近くの電力削減に等しい。

4 産業、規制及び環境上の発展の予測

2002年に始まったE&HSE（エネルギー及び健康、安全、環境）基本計画は、環境の生態学的な感応度及び将来の規制要件などの外的制約を要因として含めつつ、各拠点の状況及び今後10年間でどのように発展するかを予測を示している。それらは製造戦略・エンジニアリング・建築主及び工場間の対話に貢献し、各プロジェクトが拠点の環境に与える影響の軽減に貢献することを確保する。

ルノー・グループ拠点の環境分野における顕著な功績



5 拠点の監査

1990年代の終わりから、ルノー・グループは、製造拠点並びに主要なエンジニアリング及びロジスティクス施設のすべてにおいて社内環境監査を活用している。それは、ISO 14001要求事項の実施並びに、環境、個人及び設備の保護のための独自の社内基準の遵守を監視するためである。これらは、認証された独立機関により毎年行われる外部監査を補うものである。

したがって、社内監査は、工場間のベストプラクティスの交換及び環境パフォーマンスにおける改善を促進する相互監査を用い、産業環境ネットワークのメンバー（環境マネージャー及び事業専門家）により実施されている。

2019年度末現在、かかるネットワークは、ISO 14001並びにエネルギー、健康、安全及び環境技術ルール（上記「製造プロセスのエコデザイン」を参照のこと。）に基づく社内監査基準に従って特に訓練され、資格を持つ54名の社内環境監査人を有した。

販売及びアフターサービス



ルノー・リテール・グループは、ヨーロッパ13ヶ国におけるルノー、ダチア、アルピーヌ及び日産ブランドの販売業者であり、2007年に環境管理方針を定めた。

RRGの環境担当マネジャーは、研修及び、フランス及びヨーロッパの環境担当連絡員のネットワークの調整について責任を有している。当該マネジャーは、環境管理に関する一連のベストプラクティスを提供する。これらは、RRGのイントラネットで閲覧可能である。RRGはさらに、2011年以降フランスで、2013年以降ヨーロッパで、自社の事業所による環境への影響に関する報告も行っている。

ルノーはまた、ディーラー・ネットワーク及びフランチャイズに対して、かかる取り組みに対するサポートを行っている。フランスでは、販売部門（DCF）が、各地域のセンターにおける年次環境クラブミーティングを通じて、情報提供及びベストプラクティスの交換の調整を行っている。RRGの環境担当マネジャーは、これらのクラブへの参加、貢献をしている。

販売及びマーケティング部門は、廃棄物の収集及び処理にかかる代表的なサービス業者の選別されたリストを提供することで、ネットワークの支援を行っている。ルノーは、また、各拠点が自らの出す廃棄物の量を追跡することを可能にするAutoeco.comへの販売ネットワークのアクセスについて、資金を提供している。ルノーは、CNPA（仏全国自動車販売・整備業者協会）のパートナーでもある。これは、「環境チャレンジ」の一環として、販売ネットワークに対し、環境保護措置の実施及び資金援助を求めるうえでの技術的サポートを提供している。

（ルノー・グループの製造拠点の規模と比較して）販売店の規模は小さいため、ISO 14001認証プロセスへの関与は任意としている。但し、販売店ネットワークがルノー・サムスン・モーターズ（子会社）の全体のISO 14001認証に組み込まれている韓国を除く。

ルノー・グループの販売店ネットワークで使用されている製品構成と、世界中の様々なルノー・グループ・ブランドのもとで販売されている製品及び付属部品は、自動車製造に使用されている製品及び部品と同じ厳しい管理プロセスに従っている。このプロセスは、消費者と自動車のメンテナンス及び修理に携わる作業者の両者の健康を守り、環境を守り、また、自動車が販売されている国で有効な規則（ヨーロッパのREACH規則など）の遵守を確保することを追求している。

ルノーはさらに、自社の自動車オーナーに対し、広範なラインナップの、リノベーションした「ルノー基準交換」の名称をもつパワートレイン及び機械部品を提供する。これらは、新しい部品より低価格で販売されるが、それでも、新しい部品と同じ品質基準を満たしている。加えて、解体業者インドラのネットワークが回収し、子会社のガイアが選別した中古の「外面」部品（フード、ウィング、ヘッドランプユニットなど。）は、新部品のみを使用した修理は経済的に不可能な自動車を持つ消費者にアフターサービスとして有用である。これらの商品提供は、ルノー・グループが原材料の消費を削減し、製品のライフサイクルにおける環境フットプリントを抑えるために実施している循環経済アプローチの一環である。

自動車の使用



ライフサイクル・アセスメントでは、ICE自動車のライフサイクルにおいて排出される温室効果ガスの80%超及び大気汚染物質の大部分が、自動車の使用段階におけるものであることが示されている。これらの排出を削減するための第1のソリューションは、技術的なものであり、また、使用中に一切の汚染物質も温室効果ガスも排出しない電気自動車のラインナップの開発及び販売とともに、内燃自動車の排ガスの削減が関係している。したがって、ルノー・グループは、その研究及び先行開発の費用のかなりの部分をこの領域に注いでいる。これにより、ルノー・グループはこれら2分野において自動車産業のリーダーに名を連ねている。

さらに、運転者の行動及び彼らが自動車をどのように使うかということは、大きな進歩を遂げるためのもう一つの道となりうる。したがって、ルノーは、エコドライブを推進することに尽力している。エコドライブは、自動車使用中の消費エネルギー及び温室効果ガスの排出を大きく削減することができる。

使用済み車両



2015年より、欧州連合規則によって、使用済み車両の95%を回収し、そのうち85%をリサイクルすることが定められている。製造者の責任拡大の原則に基づき、自動車メーカーは、このプロセスの体系化及びこれに対する資金拠出に協力することに責任を負う。ヨーロッパ以外では、他の国々は既にそのような規則を有しているか（韓国、トルコ、ロシア、中国）、又は類似の規則を導入する準備を行っている。

ルノーは、必要な場所であればどこでも使用済み車両の回収及びリサイクルを体系づけて行うことに協力している。このイニシアチブは様々な形式で行われている。たとえば、権限を与えられた使用済み車両の回収・リサイクルセンターの自社ネットワークの構築（これは既にルノーがとりわけフランスで行っている。）や、このようなリサイクルネットワークを構築するための共同プログラム（自動車メーカー、解体業者、公共機関）への参加などである。

すべての場合において、自動車の引き取りは、最終所有者にとって費用がかかることなく行われる。汚染除去、解体及びリサイクルの方法に関する情報は、国際解体情報システムのウェブサイト（www.idis2.com）を利用して、リサイクル管理者及びエネルギー回収ネットワークに提供される。

全体として、ルノーが使用済み車両の回収及び処理に協力している市場は、2019年のルノー・グループの世界販売台数の約55%に相当した。

ルノーはまた、製造者の責任の増大から生じる規制要件に従い、電気自動車のバッテリーの回収、修理、再利用及びリサイクルに関するパートナーシップ及び商業契約を結んでいる。バッテリーのレンタル（又は自動車本体のレンタル）は、ルノーが所有者かつ管理者のままで、ルノーが販売する大多数の電気自動車のパッケージの一部を形成している。このパッケージは、使用済みバッテリーの回収及び最適リサイクルの完全な管理を確保し、この分野でルノー・グループが規制上の義務を遵守することを保証している。

3【設備の新設、除却等の計画】

第2 - 3 - (1) - B.「日産、アフトワズ、パートナーシップ及び提携」を参照のこと。

第5【提出会社の状況】

当初、2020年4月24日に予定されていた年次株主総会は、2020年6月19日に開催することが決定された。また、ルノー取締役会は、年次株主総会における配当の分配を提案しないことを決定した。詳細は、第6-3-「(1)後発事象」を参照のこと。

1【株式等の状況】

(1)【株式の総数等】

【株式の総数】

2019年12月31日現在

授 権 株 数 (株)	発行済株式総数 (株)	未発行株式数 (株)
該当なし	295,722,284	該当なし

(注1) フランスでは日本で用いられているような意味での授権株式の概念は存在しないが、株主総会は、取締役会に対して新株ないし持分証券の発行に際し、その金額及び期間を決定する権限を、一定の範囲内で与えることができる。

【発行済株式】

記名・無記名の別及び 額面・無額面の別	種 類	発行数 (株)	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 額面金額3.81ユーロ	普通株式	295,722,284	ユーロネクスト・パリ	普通株式は、完全議決権株式であり、権利に何ら限定のない、ルノーにおける標準的な株式である。
計	-	295,722,284	-	-

(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】

該当事項なし。

(3)【発行済株式総数及び資本金の推移】

(2019年12月31日現在)

過去5年間に資本金の所有に変動はなかった。最後の増資は2010年4月28日に行われた。一株当たり37ユーロの第三者割当において、日産ファイナンス株式会社及びダイムラーAGがそれぞれ1,617,775株及び9,167,391株を額面価額3.81ユーロで引き受けた。

株式は、法律により定められる規定及び条項に従って口座に登録される。全額払込済の株式は、所有者の裁量により、記名式又は無記名式となる。但し、全額払込済でない株式は記名式でなくてはならない。

各株主は、以下の規定に従うことを条件として、その保有する株式と同数の票を有する。

2014年3月29日法律第2014-384号(いわゆるフロランジュ法)に基づく改正後のフランス商法第L.225-123条に従い、フロランジュ法の公布の後に制定されたルノーの定款による別段の定めがない限り、2016年4月3日以降、他の株式に付与された議決権の二倍の議決権が自動的に全額払込済の株式であって少なくとも2年間同一株主の名義で登録されていることが証明されたすべての株式に付される。

2019年12月31日現在、106,950,969株のルノー株式が二倍議決権を有しており、これは株式資本の約36.2%及びルノーの当該日付の年次株主総会において行使可能な議決権の約69.1%に相当する。

二倍議決権は、法令に定める例外を除いて、株式のうち無記名式株式に転換されたもの又は所有権移転を経たものについては、自動的に消滅する。

増資、収益又はその他の払込資本から生じる自由株式が、既に二倍議決権を享受していた株式に由来する場合には、その発行日から二倍議決権を与えられる。

また、自己株式には議決権がない。

2019年12月31日現在、議決権の理論数は、402,673,253であった。

4,548,736株の自己株式及び日産ファイナンス株式会社が保有している44,358,343株の株式（下記「（４）所有者別状況（2019年12月31日現在）」を参照のこと。）は、そのすべてにつき議決権が剥奪されており、これを踏まえると、行使可能な議決権の2019年12月31日現在の総数は309,407,831株であった。

（４）【所有者別状況】

（2019年12月31日現在）

過去3年間の株式所有構成及び行使可能な議決権

	2019年12月31日現在			2018年12月31日現在			2017年12月31日現在		
	所有株式数	資本に対する割合	議決権の割合	所有株式数	資本に対する割合	議決権の割合	所有株式数	資本に対する割合	議決権の割合
フランス政府 ⁽¹⁾	44,387,915	15.01%	28.69%	44,387,915	15.01%	28.60%	44,387,915	15.01%	28.67%
日産ファイナンス株式会社	44,358,343	15.00%	-	44,358,343	15.00%	-	44,358,343	15.00%	-
ダイムラー・グループ	9,167,391	3.10%	5.09% ⁽²⁾	9,167,391	3.10%	5.91%	9,167,391	3.10%	5.92%
従業員 ⁽³⁾	8,605,324	2.91%	4.63%	7,210,603	2.44%	4.14%	5,994,937	2.03%	3.87%
自己株式	4,548,736	1.54%	-	5,058,961	1.71%	-	6,414,355	2.17%	-
一般投資家	184,654,575	62.44%	61.59%	185,539,071	62.74%	61.35%	185,399,343	62.69%	61.54%
合計	295,722,284	100.00%	100.00%	295,722,284	100.00%	100.00%	295,722,284	100.00%	100.00%

(1) フランス政府が保有する議決権の数の変動については下記を参照のこと。

(2) ダイムラー・グループが保有する株式数は、2018年度の有価証券報告書から変動はない。議決権割合の変動は、ダイムラー・グループの子会社間におけるルノー株式の移転に伴う二倍議決権の喪失によるものである（下記の説明を参照のこと）。

(3) 従業員及び元従業員が保有し、このカテゴリーに含まれる株式は、フランス商法第L.225-102条に基づき、FCPEミューチュアル・ファンドにより所有される株式及び2016年度割当制度時の無償株式割当の受益者により直接所有される記名式株式に相当する。

資本金は1,126,701,902.04ユーロであり、株式295,722,284株に等分される。2019年12月31日現在、当該株式は、以下のとおりに分けられる。

- ・フランス政府は、資本金の15.01%を所有している。これは、ルノーの理論上の議決権の22.05%及び行使可能な議決権の28.69%に相当する（但し、本第5-3-(1)「コーポレート・ガバナンスの概要」-「当社の株式及び議決権に関する株主契約」に記載された制限の適用を除く。）。
- ・日産グループは、その完全子会社である日産ファイナンス株式会社を通じてルノーの資本金の15%を所有している（2018年12月31日から変動なし。）。但し、日産ファイナンス株式会社は、ルノーの日産自

動車株式会社（日産ファイナンス株式会社の親会社）に対する持分により、フランス商法第L.233-31条の規定により、同社が保有している株式に付されている議決権を行使する権利を有しない。

- ・ダイムラー・グループは、子会社であるダイムスペイン、ダイムスペインDAG及びダイムスペインDTを通じて、ルノーの資本金の3.10%及び行使可能な議決権の5.09%を所有している。2019年9月20日、ダイムラー・グループは、ルノーに対し、ダイムスペインが(i)ダイムスペインDAGに対し904,645株及び(ii)ダイムスペインDTに対し1,688,220株を売却処分したこと、また、すべてのダイムスペインDAG及びダイムスペインDT株は現在ダイムラー・ペンション・トラストe.V.が所有していることを通知した。フランス商法第L.225-123条の適用により、ダイムスペインDAG及びダイムスペインDTに対して売却した株式は、この売却の前にかかる株式に付されていた二倍議決権を2年間失う。
- ・ルノーの従業員及び元従業員は資本金の2.91%を所有している（一括管理されているFCPEミューチュアル・ファンドを通じた2.58%及び無償株式割当の受益者による0.33%を含む）。
- ・自己株式の資本金に対する割合は1.54%であった。フランス法上、これらの株式に議決権は付されていない。
- ・浮動株の資本金に対する割合は（2018年12月31日現在62.74%であったのに対して）62.44%である。
- ・取締役会メンバーは全体として、当社資本金の0.5%未満を直接所有している。

当社の知る限り、フランス政府又は日産ファイナンス株式会社以外で、資本又は議決権の5%超を直接的又は間接的に、単独で又は共同で所有している者はいない。

2019年11月30日、ルノーの無記名株式の株主に関する調査が実施された。

これにより、一般投資家の所有持分について、大株主のカテゴリー別のおおよその内訳が判明した。当該日において、

- ・機関投資家は、ルノー資本金の44.55%を所有していた。その内訳は以下のとおりである。
 - ・フランス機関投資家は資本金の13.29%を所有していた。
 - ・外国機関投資家は資本金の31.26%を所有していた。
 - ・上位10位までのフランス及び外国機関投資家は資本金の約14.78%を所有していた。
 - ・残りの一般投資家は資本金の17.89%を所有していた。これは、主に個人株主により所有された。

オプション

当社は今後、新たなストック・オプションの購入制度を付与しないことを決定した。

最新の承認は、2011年4月29日の合同株主総会で38ヶ月の期間で採択された。年次株主総会において新たな承認を要請する予定はない。現在の付与及びオプションについては、本第5-3-(2)「 役員の報酬等」の第8表を参照のこと。

業績連動株式

フランス商法第L.225-197-1条に従い、2019年6月12日の合同株主総会は、38ヶ月の期間で、取締役会が当社の従業員又はフランス商法第L.225-197-2条に規定される一定の種類に従業員並びに関連する会社及びグループの従業員に対して業績連動株式（発行済みであるか未発行であるかを問わない）を付与することを承認した。付与及び発行済株式については、本第5-3-(2)「 役員の報酬等」の第9表を参照のこと。

自己株式の買戻しプログラム⁽¹⁸⁾

2019年度にルノーが行った自己株式の取引及び自己株式の配分

2019年12月31日現在、ルノーは、額面金額3.81ユーロの株式を4,548,736株（簿価純額326,321,571ユーロ）保有していた。

フランス商法第L.225-209条の規定に基づき、2018年6月15日の合同株主総会、第8議案において、適用法によって与えられた機会から当社が利益を得られるよう、当社は自己株式の取引を行う権限を付与された。かかる権限は、2019年12月15日までとして付与された。2019年6月12日の年次株主総会で新たな株式買戻しプログラムが承認され、かかる総会の日より、2018年6月15日に承認されたプログラムは無効にされた。

2019年6月、ルノーは、2018年6月15日の年次株主総会において承認された株式買戻しプログラムの一環として、800,000株の自己株式を取得した。

2019年12月31日現在、ルノーが直接的又は間接的に保有する4,548,736株は、当社の従業員若しくはシニア・エグゼクティブに対する無償業績連動株式制度又は他の形式による配分、割当、若しくは譲渡の実施のためにすべて分配されている。株式報酬（長期インセンティブ）の受益者が取得した株式は資本構成に影響を与えてはならないものとする。したがって、無償業績連動株式付与に基づき取得された株式は自己株式買戻しプログラムから割り当てられることが計画されている。その目的は、当社の資本金を変動させないことにある。

(18) この項目には、AMF一般規則241-2条の適用によりプログラムの記載に要求される情報及びフランス商法第L.225-211条の条項の適用により要求される情報を含む。

2019年12月31日現在、直接的又は間接的に保有する自己株式の割合：1.54%

2019年12月31日までの24ヶ月間に消却された株式の数：0株

2019年12月31日現在ポートフォリオに保有されている株式の数：4,548,736株

2019年12月31日現在のポートフォリオの株式の簿価純額：326,321,571ユーロ

2019年12月31日現在の資産価値⁽¹⁹⁾：191,865,684ユーロ

(19) 2019年12月31日現在の株価42.18ユーロに基づく。

2018年6月15日及び2019年6月12日に開催された合同株主総会において承認されたプログラムの一環として、ルノーが2019年に行った自己株式の取引

	2019年12月31日現在の収支合計		2019年12月31日現在建玉	
	購入	売却	オープン・ポジション（買い）	オープン・ポジション（売り）
株式数	800,000	0	なし	なし
平均売却、購入又は行使価格	54.95ユーロ	0	なし	なし
合計	43,956,780ユーロ	0	なし	なし

2020年6月19日の年次株主総会に提案された自己株式買戻しプログラムに関する詳細

フランス金融市場庁（AMF）一般規則第241-1条から第241-7条及びフランス通貨金融法典第L.451-3条に基づき、この項目では、ルノーが組織する新しい自己株式買戻しプログラムの目的及び取組について記載する。このプログラムは、2020年6月19日の合同株主総会で承認されたものである。

プログラムの目的は以下のとおりである。

- ・ 今年の年次株主総会に提案される第17議案の採択を条件として、とりわけ、株式引受権の行使又は無償割当株式の取得により生じる希薄化を相殺するために、取得株式の全部又は一部を消却すること。
- ・ 法律で定める条件に基づき、当社及び当社グループの現在及び従前の役職員を対象として株式購入権プラン若しくは制限付株式プラン又はその他の形式の譲渡、割当、処分若しくは移転を実施し、また、かかる取引に関連するヘッジ取引を完了するために取得株式の全部又は一部を使用すること。
- ・ 適用される規則の枠組みにおいて、転換、行使、償還、交換又はその他の手段により当社株式に権利を付与する有価証券に付随する権利の行使時に、取得株式の一部又は全部を交付すること。
- ・ AMFにより承認された市場プラクティスを遵守した流動性契約に基づき、独立投資サービスプロバイダーを通してルノー株式の流通市場又は流動性に従って行動すること。

より広汎に、適用ある法令上の規定又はAMFにより、現在許可されている、又は、承認若しくは許可されるであろう他のすべての取引を実行すること。

これらの株式の取得、処分、譲渡又は交換は、適用ある規則に従い、当社の資本金へのアクセスを付与するデリバティブ金融商品、社債若しくは有価証券の使用又はオプション戦略の実行を通じて、とりわけ市場又は店頭取引（ブロックトレーディングを含む。）で、手段の如何を問わずに行うことができる。

年次株主総会により決定される事項は以下のとおりである。

- ・購入最高価格は、取得費を除いて、1株当たり100ユーロ（又は同日における他の通貨による同等額）とし、株式購入プログラムの完了のために割り当てられる資金の最高金額は2,957.22百万ユーロとする。但し、資本金に影響を与える取引（株式の分割若しくは併合又は株主に対する無償株式割当）の場合、価格及び株式購入プログラムの完了のために割り当てられる資金の最高金額は、当該取引実行後の株式数と比較した当該取引実行前の資本金を構成する有価証券数の割合を基にして調整される。
- ・取得可能な株式数は株式資本を構成する株式の10%とする。但し、(a)この上限は、当該年次株主総会後に実施される当社の資本金に影響を与える取引を考慮して適宜調整される当社の資本金額に適用されること、また、(b)AMF一般規則に定める条件に基づいて株式の流動性を高めるために株式が買い戻される場合、前述の10%の上限の計算を考慮した株式数は、当該承認の有効期間中に転売された株式数を差し引いた購入株式数とすることとする。

かかる資本金の10%という上限は、2019年12月31日現在、当社株式29,572,228株に相当する。

適用規則によって認められる限度内であれば、取締役会がこの承認に従って行う取引は、株式買戻しプログラムの有効期間中、いつでも実行することができる。但し、年次株主総会の事前の承認を得た場合を除き、第三者が当社株式の公開買付を行う場合、取締役会はこの承認事項を執行することができず、かかる買付が終了するまで当社は株式買戻しプログラムを引き続き実行することができない。

フランス商法第L.225-210条の条項に従い、当社は、直接的であれ、また、自己の名義で会社のために行う者を介する場合であれ、自己株式又はいかなる種類の株式についても、その10%を超えて保有することはできない。

取締役会は、この承認事項を執行するため、必要に応じて、その期間を特定し、その条件を決定し、とりわけ、市場内外で注文を行い、適用ある法的又は規制条件に従い、追求された各目的に取得株式を譲渡又は再譲渡し、すべての手順を実行し、より一般的に、その点について必要なすべての措置を講じるために、下部組織へ移譲する権能を含む、すべての権能を付与される。

取締役会は、毎年、本決議に従って実行された取引について年次株主総会に報告するものとする。

本承認は、当該年次株主総会の日現在から最大18ヶ月間付与され、同一の目的に対する従前の承認を、本承認の対象となる残存する未使用の金額について無効とする。

（５）【大株主の状況】

株式及び議決権の所有

2019年12月31日現在

氏名又は名称	住 所	所有株式数（株）	発行済株式総数に対する 所有株式数の割合	議決権
フランス政府 ⁽¹⁾	フランス	44,387,915	15.01%	28.69%
日産ファイナンス株式会社	神奈川県横浜市 西区高島1-1-1	44,358,343	15.00%	-

ダイムラー・グループ	ドイツ連邦共和国 70327 シュツットガルト、メルセデスシュトラッセ 137	9,167,391	3.10%	5.09% ⁽²⁾
従業員 ⁽³⁾		8,605,324	2.91%	4.63%
自己株式		4,548,736	1.54%	-
一般投資家		184,654,575	62.44%	61.59%
合計	-	295,722,284	100.00%	100.00%

(1) フランス政府が保有する議決権の数の変動については上記「(4) 所有者別状況(2019年12月31日現在)」を参照のこと。

(2) ダイムラー・グループが保有する株式数は、2018年度の有価証券報告書から変動はない。議決権割合の変動は、ダイムラー・グループの子会社間におけるルノー株式の移転に伴う二倍議決権の喪失によるものである(上記「(4) 所有者別状況(2019年12月31日現在)」を参照のこと)。

(3) 従業員及び元従業員が保有し、このカテゴリーに含まれる株式は、フランス商法第L.225-102条に基づき、FCPEミューチュアル・ファンドにより所有される株式及び2016年度割当制度時の無償株式割当の受益者により直接所有される記名式株式に相当する。

2【配当政策】

当期純利益の配分

当期純利益は、適用される法律に従って配分される。

分配可能利益は、法律に定めるとおり、当期利益から前年損失及び法定準備金への繰入額を差し引き、そこに前年度から繰り越された利益剰余金を足した額である。取締役会の提案によって、年次株主総会はその利益の内、任意の通常準備金及び特別引当金に充てる部分、又は繰り越す部分を決定することができる。剰余分(もしあれば)は、株式の払込額及び未償却額に応じて株式間で分配される。

法律上の規定に従って、年次株主総会は株主に、配当支払の全部又は一部を現金又は株式のどちらで受け取るかという選択肢を提供することができる。

株式による配当の支払請求は、株主総会の開催日から3ヶ月以内の、年次株主総会が設定した期間中に請求されなくてはならない。取締役会は、増資が行われた場合、この期間を最高3ヶ月まで延期することができる。

配当

2020年4月9日、ルノー取締役会は、2020年6月19日の年次株主総会において配当の分配を提案しないことを決定

新型コロナウイルスの世界的流行に関連している現在の状況において、また、未曾有の危機において力を尽くし又はその影響を受けているルノー・グループのすべてのステークホルダーに対して責任を果たすという精神に基づいて、ルノー取締役会は、年次株主総会において配当の分配を提案しないことを決定した。

5年間の配当記録

配当は年次株主総会(年次株主総会で決定されなかった場合、取締役会)により指定される日付及び場所で支払われる。

会計年度	12月31日時点での資本金を構成する株式数	1株当たりの配当(ユーロ)	支払日
2014	295,722,284	1.90	2015年5月15日
2015	295,722,284	2.40	2016年5月17日
2016	295,722,284	3.15	2017年6月23日
2017	295,722,284	3.55	2018年6月25日
2018	295,722,284	3.55	2019年6月20日

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】

取締役会の組織、運営及び使命

1. 取締役会の組織

委員の人数		会議の回数	
18名	vs	14回	7回
2019年度		2019年度	2018年度
独立取締役の割合		出席率	
64.3%	vs	89.1%	86.1%
2019年度		2019年度	2018年度

1. 取締役会の独立性

取締役会は、取締役会規則に定める独立性の原則の遵守に全力で取り組んでいる。

取締役の独立性に関する取締役会規則の規定（抜粋）

AFEP-MEDEF規範が定める基準に従い、少なくとも取締役の半数（従業員が選任した取締役（*administrateurs élus par le personnel salarié*）及び従業員株主を代表する取締役（*administrateur représentant les salariés actionnaires*）は含まない。）が独立しているとみなされるものとする。

しかしながら、取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に従い、AFEP-MEDEF規範が定める基準を満たす取締役が、かかる者又は当社の特定の状況に鑑み独立しているとみなされないとする場合がある。逆に、取締役会は、前述の基準を満たさない取締役であっても独立しているとみなす場合もある。

毎年、ガバナンス及び報酬委員会は、各取締役について、かかる取締役が独立しているとみなされるか否かを協議するものとし、各取締役の独立性は、AFEP-MEDEF規範が定める基準を考慮して、取締役会がケースバイケースで検討する。新しい取締役の任命又は取締役の任期の更新の際は、かかる取締役が独立しているとみなされるか否かについての質疑もまた協議される。

取締役会規則に従い、取締役会は、取締役の判断の自由の行使を脅かす可能性のある状況を特定するために、AFEP-MEDEF規範に定められた基準を参照する。

いずれにしても、AFEP-MEDEF規範に従い、すべての取締役は、取締役会に潜在的な利益相反状況を知らせ、議論への参加及び対応する討議の投票への参加を控える義務を負っていることが想起される。

毎年、当社は、AFEP-MEDEF規範の基準に従い、取締役の独立性を評価するために、各取締役に質問状を送付している。

また、ガバナンス及び報酬委員会及び取締役会は、これらの同基準に照らして、各取締役の独立性についての分類を検討しなければならない。

この検討の一部として、ガバナンス及び報酬委員会及び取締役会は、取締役と当社との間の取引関係の重要性の評価について、ルノー・グループ及び当該取締役の両方の立場から、特に注意を払っている。この評価は、取引関係の性質等の定性的な基準と、当該関係の下で約定された金額等の定量的な基準に照らして行われるものとする。

したがって、取締役会は、独立性を確保するため、当社と、当社の取締役が取締役又は執行役員を務める会社との間に、重要なキャッシュ・フローが一切存在しないことを、とりわけかかる会社が当社の収入に占める割合を調査することにより確保する。

下表は、AFEP-MEDEF規範が定める基準に鑑みた、2019年12月31日現在の取締役の独立性の評価の結果の概要である。

	従業員 又は 会社役員 (基準 1)	相互 取締役職 (基準 2)	ビジネス 上の重要 な関係 (基準 3)	近親 関係 (基準 4)	法定 監査人 (基準 5)	12年間の 取締役 経験 (基準 6)	CEO ⁽¹⁾ 変 動報酬 (基準 7)	株主との 関係 (基準 8)	判定 状況
ジャンドミニク・スナール	有	無	無	無	無	無	無	無	非独立
カトリーヌ・バーバ	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	独立
フレデリック・バラ	有	無	無	無	無	無	該当なし	無	該当なし ⁽²⁾
ミリエム・ベンサラ＝チャクウロン	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	独立
トーマス・クールブ	無	無	無	無	無	無	該当なし	有	非独立
マリー＝アニック・ダーメイラック	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	独立
ティエリー・デレ	無	無	有	無	無	無	該当なし	無	独立
ピエール・フルーリオ	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	独立
リチャード・ジャンティ	有	無	無	無	無	無	該当なし	無	該当なし ⁽²⁾
ベノワ・オステルターク	有	無	無	無	無	無	該当なし	無	該当なし ⁽²⁾
エリック・ペルソン	有	無	無	無	無	無	該当なし	無	該当なし ⁽²⁾
オリヴィア・チウ	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	独立
芹澤ゆう	無	無	無	無	無	無	該当なし	有	非独立
パスカル・スーリス	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	独立
パトリック・トーマス	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	独立
マルタン・ヴィアル	無	無	無	無	無	無	該当なし	有	非独立
アネット・ウインクラー	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	独立
山内康裕	無	無	無	無	無	無	該当なし	有	非独立

- (1) CEOとは「最高経営責任者」を意味する。
- (2) AFEP-MEDEF規範の規定に従い、従業員株主を代表する取締役及び従業員を代表する取締役は、独立性の割合に算入されていない。

2020年2月13日の会議で、取締役会は、独立取締役は子会社の業務執行役員であってはならないとするAFEP-MEDEF規範の基準1に関するジャンドミニク・スナール氏の状況を検討した。2019年10月11日付でルノーs.a.sの暫定会長に就任したことに鑑み、取締役会は、AFEP-MEDEF規範に定められたその他の独立性基準がすべて満たされているにもかかわらず、同氏を独立取締役として区分することはできないと述べた。

2020年2月13日の会議で、取締役会は、両社の合意に基づき、2020年2月18日の日産の臨時株主総会においてルノーの提案により日産の取締役に就任することを踏まえ、AFEP-MEDEF規範の基準1に関するピエール・フルーリオ氏の状況を検討した。

AFEP-MEDEF規範は、独立取締役の資格を否定するために取締役会が検討しなければならない基準の一つとして、「過去5年間に於いて、当該会社の連結範囲内にある会社の従業員、業務執行役員又は取締役でないこと又はなかったこと」を挙げているが、AFEP-MEDEF規範適用ガイドによれば、取締役が「過半数は超えていないが著しく多い株式を保有している会社又は兄弟会社における任期」を行使した場合にも、この勧告が該当するとしている。

日産はルノーによって完全に連結されているわけではない。ルノーは日産に大きな影響力を持っており、持分法の利用により日産への出資を認識している（ルノーの日産への出資の詳細については、連結財務諸表の注記12を参照のこと）。

取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、両アライアンス・パートナーの取締役会間の協力を発展・強化する観点から、ルノーが日産の取締役に主席独立取締役を任命する案を提案したことは、ルノーに関するピエール・フルーリオ氏の判断の自由と独立性に疑問を投げかけるようなものではないと考えた。

さらに、そのような事態が利益相反を生じさせる場合には、当該取締役に対して取締役会の審議・議決への参加を差し控えることを求める取締役会規則の規定が適用される。

また、2020年2月13日の会議で、取締役会は、AFEP-MEDEF規範の基準3に照らして、ティエリー・デレ氏の状況を特別な注意を払って精査した。

フランス金融市場庁の勧告に従い、取締役会は、（関係の期間、継続性、経済的依存度、排他性、組織等の）量的かつ質的基準の両方を考慮に入れ、ルノー・グループとCovéaとの関係を、2つのグループそれぞれの観点から評価した。

この際、取締役会は当社とCovéaとの繋がりは、（ルノーのガレージへの修繕の委託についても、RCIによって販売される保険又は不動産に関する事項についても）ルノー・グループにとって十分に重大又は戦略的ではないと結論づけた。

取締役の独立性に関する分析の後、取締役会は、2020年2月13日に、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、AFEP-MEDEF規範に定められた基準に従って、2019年12月31日現在で独立していると分類される取締役の一覧を作成した。すなわち、カトリーヌ・バーバ、ミリエム・ベンサラ＝チャクロウン、マリー＝アニック・ダーメイラック、オリヴィア・チウ、パスカル・スーリス、アネット・ウインクラー、ティエリー・デレ、ピエール・フルーリオ及びパトリック・トーマスである。

したがって、2019年12月31日現在、当社の取締役会は18名から構成されており、そのうちの9名は独立しているとみなされていた。AFEP-MEDEF規範の勧告に従い、従業員を代表する取締役及び従業員株主を代表する取締役は、独立取締役の割合に算入されていないため、独立取締役の割合は64.3%である。

II. 主席独立取締役

取締役会は、取締役会長と最高経営責任者の機能が分離されているにもかかわらず、独立取締役の中から選任される主席独立取締役を維持することを決定した。

2019年にフィリップ・ラガイエット氏が主席独立取締役に初めて就任し、同氏の取締役としての任期は2019年6月12日の年次株主総会の終了時に満了した。

2019年7月25日に開催された会議で、取締役会は、ピエール・フルーリオ氏を、同氏の取締役としての任期の残りの期間、すなわち、2021会計年度の財務諸表の承認を求めるために招集される年次株主総会までの間について、主席独立取締役に任命した。

主席独立取締役の権限は取締役会規則に定められている。

主席独立取締役に関する取締役会規則の規定（抜粋）

取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき、独立性があるとみなされた取締役の中から主席独立取締役を任命することができる。

取締役会長及び最高経営責任者の職務が兼務される場合、取締役会は主席独立取締役を任命する義務がある。

主席独立取締役は、その取締役としての任期を超えない期間について任命される。かかる者は、主席独立取締役として再任される資格を有する。主席独立取締役の職務は、取締役会がいつでも終了させることができる。

主席独立取締役は、以下の場合において代わりに会長を務める。

- ・ 会長が一時的に行為不可能な場合に、会長の行為不可能の期間。
- ・ 会長が死亡した場合に、新しい会長が選出されるまで。

より一般的には、主席独立取締役は会長の不在時に取締役会会議の議長を務めるものとする。

主席独立取締役は、

- ・ 各取締役会会議の議題及び会議のスケジュールについて会長と相談する。主席独立取締役は、会長に対して、取締役会会議の追加の議案又は特定の事項について取締役会会議の招集を提案することができる。重要性又は緊急性により臨時会議の開催が正当化される。
- ・ すべての委員会の委員長に意見を求めてから、例外的な状況において取締役会を開催する。
- ・ 会長と最高経営責任者の職務が兼務される場合、少なくとも年1回、会長兼最高経営責任者、場合によっては最高経営責任者代理を除いて取締役会メンバーの会議を開催する。これらの会議は、とりわけ、会長兼最高経営責任者、場合によっては最高経営責任者代理の業績を評価するため、及びそれぞれの報酬を検討するために開催される。主席独立取締役は、かかる会議中の議論について議長を務める。
- ・ 独立取締役と取締役会のその他のメンバー及びゼネラル・マネジメントとの連携を確保する。主席独立取締役は、取締役が確実に、可能な限り最善の状況下でその職務を達成できるよう、とりわけ、取締役会会議に先立ち包括的な情報を受領できるよう機能する。
- ・ 特に、取締役間で防止及び意識を高める活動を実行することで利益相反を回避する。主席独立取締役は、自己が識別しうる、最高経営責任者及び最高経営責任者代理、さらに取締役会のメンバーに関するあらゆる潜在的な利益相反について会長の注意を喚起する。
- ・ 取締役会により、取締役会の1以上の委員会の委員長又は委員として任命される。いかなる場合も、主席独立取締役は会議に出席ことができ、すべての委員会の業務に対する権利を有している。
- ・ 取締役によりなされたガバナンスに関する要請に注目し、かかる要請が取り込まれることを確保するために機能する。主席独立取締役は、会長又は最高経営責任者が株主の要請に応える際にそれを支援し、会長又は最高経営責任者の承認を得て、一部の株主と会合を持つことが可能であるようにし、また、ガバナンスに関する株主の懸念を取締役に伝達する。
- ・ 取締役会規則の遵守を徹底する。
- ・ 1年に1度、自己の職務の評価を取締役に報告する。主席独立取締役は、年次株主総会中にその活動を報告するよう会長から求められる可能性がある。

2019年度における主席独立取締役の活動に関するレビュー

2019会計年度及び取締役としての任期が満了するまでの期間において、フィリップ・ラガイエット氏は、取締役会、報酬委員会及び同氏が委員長を務めた監査、リスク及び倫理委員会のすべての会議に出席した。

また、ピエール・フルーリオ氏は、取締役会及び監査、リスク及び倫理委員会（2019年6月12日から「監査、リスク及びコンプライアンス委員会」に名称変更）のすべての会議に出席し、ガバナンス及び報酬委員会の会議にも出席した。

主席独立取締役は複数の使命を果たすことにより、当社のガバナンスにおいて重要な役割を果たしている。使命の対象分野として重視されている分野は以下のとおりである。

ガバナンス及び報酬

フィリップ・ラガイェット氏は、主席独立取締役として、ルノーの新ガバナンス構造を実施する上で特に重要な役目を果たした。そのため、取締役会長の選任手続きに参加し、会長と最高経営責任者の機能の分離、両機能の役割の分割、会長及び最高経営責任者の選任に関して2019年1月24日に開催された取締役会の審議における議長を務めた。

ピエール・フルーリオ氏は、主席独立取締役に就任した後、特にティエリー・ボロレ氏の解任後に新たな最高経営責任者を選定する過程で、ガバナンス及び報酬委員会の業務に密接に関与していた。

また、両氏は、業務執行役員の報酬決定において、元取締役の退任と新任取締役の選任の両方に関連して参加した。

取締役会の会議

主席独立取締役は、取締役会会議の準備、各取締役会会議の議題に関する意見表明、取締役会及びその委員会の各メンバーに提供される情報の質の確認に関与した。

2019年、フィリップ・ラガイェット氏とピエール・フルーリオ氏の両氏は、取締役会に対し、ルノー・グループ及び自動車産業における現在の出来事に鑑みて、いくつかの具体的なポイントを検討するよう求めた。

両主席独立取締役は、すべての取締役、特に様々な委員会の委員長と定期的に会議を持った。

シニア・マネジメント及び独立取締役との協議

フィリップ・ラガイェット氏とピエール・フルーリオ氏は、それぞれ、以下の人物と定期的に協議した。

- ・ 独立取締役（独立取締役が自らの職務を完全に果たす条件が実際のところ確実に充足されるようになるため）
- ・ 取締役会長、最高経営責任者、ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティの委員及び主要部門の責任者（グループ会計部門長、法務部長、税務部長等）並びに法定監査人

また、両氏は、自らがルノー・グループ及びその競合他社に関する最新情報を常に把握するよう徹底した。

株主との関係

主席独立取締役としての任期中、フィリップ・ラガイェット氏とピエール・フルーリオ氏は、株主、とりわけ大株主の懸念について検討し、当社がそれらに十分に対処できるようにした。

2. 取締役会の運営

取締役会の運営を統制する規定は、取締役会規則に明記されている。取締役会規則の最新版は、指名ガバナンス委員会の業務に基づき、2019年6月12日の会議にて取締役会に採択された。この更新の狙いは、当社のガバナンスの発展及び2018年6月付のAFEP-MEDEF規範の新版の両方を考慮することにある。

取締役会の運営に関する取締役会規則の規定（抜粋）

取締役会は、特定の議題を協議するために召集される。

各取締役は、取締役会の権限の範囲内にあると考える一定の議題を議案の草案に追加するよう会長に自由に要請でき、またその責任を負っている。会長はかかる追加について取締役会に報告する。

取締役会は、会議中、緊急の場合には、過去に伝達された議案に含まれていない事項について協議することができる。

会長は、取締役が、取締役がその職務を実行するために必要なあらゆる文書及び情報を受領すること（最高経営責任者からの受領を含む。）を確実にする。

議事録は、適用ある法律及び定款の規定に従い、取締役会の各会議について作成される。

3. 取締役会の使命

取締役会の使命に関する取締役会規則の規定（抜粋）

取締役会は、最高経営責任者の提案に基づき、社会及び環境問題を考慮に入れ、当社の活動の戦略的な方向性を決定し、その実行を確実にする。

株主総会に明示的に付与される権能に従い、かつ、当社の企業目的の制限の範囲内で、取締役会は当社の適切な運営に関連する事項に取り組み、その討議によって当社に影響を及ぼす事項を解決する。

適用ある法令に基づき、かつ、（場合により）本取締役会規則に規定される条件に従い、取締役会は、

- ・ 当社の株主総会を開催する、またかかる会議の議案を決定する権利を有する。
- ・ 親会社の財務諸表及び連結財務諸表を精査及び承認し、その活動について年次報告書で報告し、法定及び規制上の報告書を承認する。
- ・ 最高経営責任者が提示するルノー・グループの年間予算及び中期計画並びにその修正を検討する。
- ・ 毎年、社会及び環境問題を考慮の上、当社及びアライアンスの戦略的な方向性を協議する。
- ・ 取締役会が定義した戦略に関連するあらゆる機会及びリスクを定期的に検討する。
- ・ 当社の戦略と一致しない重要な決定について取締役会の意見を述べる。
- ・ 取締役会に提示された当社の将来の見通し又は予想に著しく影響を及ぼす外部の事象又は内部の進展の発生について、できるだけ早くシニア・マネジメントから注意喚起される。
- ・ 倫理的、社会的及び環境的責任問題を考慮し、当社及びルノー・グループによる長期的価値の創出を促進する。
- ・ 当社定款第17条に基づき、シニア・マネジメントの履行方法を選択する。
- ・ 会長、最高経営責任者及び（場合により）最高経営責任者の提案に基づき最高経営責任者代理を任命又は解任し、その報酬を決定する。
- ・ 最高経営責任者及び（場合により）最高経営責任者との合意のもと、最高執行責任者の権限を決定する。
- ・ 適用ある法律並びに定款及び取締役会規則の規定に従い、会長の提案に基づき委員会の設置を決定する。
- ・ 適用ある法律並びに定款及び取締役会規則の規定に従い、会長の提案に基づき、設置された委員会に割り当てられた職務を決定する。
- ・ 適用ある法律並びに定款及び取締役会規則の規定に従い、ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき、設置された委員会の委員を任命する。
- ・ 毎年、ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき、AFEP-MEDEF規範が定める基準に従って独立しているとみなされる取締役のリストを策定する。
- ・ ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき、本取締役会規則に従い取締役間で参加費を分配する。
- ・ 年次株主総会で取締役会に付与された権限に従い、ストック・オプション及び／又は業績連動株式のルノー・グループの適格従業員及び会社役員への付与を決定する。
- ・ 年次株主総会にコーポレート・ガバナンスについての報告を提示する。
- ・ 贈収賄及び地位濫用を防止及び検知するシステムの実施を監視する。
- ・ 無差別及び多様性方針の実施を監視する。
- ・ 当社の財務コミュニケーション方針を定義する。
- ・ 株主及び投資家が、戦略、発展モデル、会社に影響を与える重要な特別財務問題が考慮される方法、及び当社の長期的な将来の見通しについての関連するバランスの取れた教育的情報の提供を確実に受けられるようにする。
- ・ フランス商法第L.225-38条に支配される合意及び確約を承認する。

取締役会はまた、適切とみなす統制及び検証を実行する。各取締役は、その職務の遂行に必要なあらゆる情報を受領する。

会長は、定期的に、少なくとも1年に1度、取締役会会議の議案に、予算の精査、ルノー・グループの産業戦略、市場展開、競争的環境及び主たる問題（倫理、ルノー・グループの社会的及び環境的責任、ルノー・グループの財務戦略並びに当社の性的平等及び平等な支払に関する方針を含む。）を追加するものとする。

取締役会は、少なくとも1年に1度、シニア・エグゼクティブ・オフィサーが参加しない会議を行う。これらの会議は、とりわけ、最高経営責任者及び（場合により）最高経営責任者代理の業績の評価並びにそのそれぞれの報酬の検討のために開催される。

4. 2019年度における取締役会の活動

2019年度において、取締役会は14回開催された。取締役会は、平均3時間行われ、丸1日行われた会議が1回あった(当該会議では、ルノー・グループの戦略がもっぱら協議された。)

取締役会の議題に基づいて決議すべき事項はすべて審議され、また、当社に影響を与える項目が含まれるよう、議題が修正された。したがって、これらの事実は取締役会の高い敏捷性を示している。2019年度において、出席率は89.1%であった(各取締役個人の出席率の詳細については、下記「取締役会の構成」を参照のこと。)

取締役会は、取締役会の権限の重要分野に関する以下の事項について協議し、決議した。

コーポレート・ガバナンス

2019年度中、取締役会は、以下のとおり各事項を達成した。

- ・ カルロス・ゴーン氏のルノー取締役会長兼最高経営責任者からの退任を2019年1月23日付で、取締役からの退任を2019年6月12日付で、それぞれ認めた。
- ・ 取締役会長と最高経営責任者の機能を分離することを決定した。その際、取締役会は、ジャンドミニク・スナール氏を取締役会長に、ティエリー・ポロレ氏を当社の最高経営責任者に指名した。
- ・ ティエリー・ポロレ氏の最高経営責任者としての任期を終了し、新しい最高経営責任者の選任の手続きが行われるまでの間、クロチルド・デルボス氏を当社の暫定的な最高経営責任者に任命することを決定した。
- ・ フィリップ・ラガイエット氏の任期の満了時に、独立取締役の中から指名される主席独立取締役を維持することを決定し、2019年7月25日からピエール・フルーリオ氏を当該役職に指名した。
- ・ 任期が満了するシェリー・ブレア氏の後任として、アネット・ウィンクラー氏を独立取締役に選任することを2019年6月12日の年次株主総会に提案した。
- ・ 指名ガバナンス委員会の提案に基づき、独立取締役のリストを作成した。
- ・ 2019年6月12日の年次株主総会を招集し、とりわけ、議題を設定した。
- ・ 専門委員会の構成について決定した。その際、取締役会は、委員会を再構成することを決定した(当該再構成の詳細については、下記「2019年度における取締役会の専門委員会の活動」を参照のこと。)
- ・ 各専門委員会の委員長から提出された報告書を採択した。
- ・ 取締役会運営の評価を実施した。
- ・ 会長兼最高経営責任者及び最高経営責任者代理の2019会計年度の報酬構成要素を決定した。
- ・ 会長兼最高経営責任者、取締役会長及び最高経営責任者の2019会計年度の報酬方針を決定した。
- ・ 当社の暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏の報酬を承認し、ティエリー・ポロレ氏の退任時の経済的条件を決定した。
- ・ 全体の予算及び取締役の出席報酬の分配方針を検討した。
- ・ 2019年度の業績連動株式制度の詳細を決定した。
- ・ フランス商法第L.225-100条及びL.225-37条に従って、2018会計年度を対象とした取締役会の運営報告及びコーポレート・ガバナンスについての報告を採択した。
- ・ 年次株主総会に先立って当社株主からの書面による質疑に対する回答を分析し、承認した。
- ・ AFEP-MEDEF規範第1.7条及び将来の職業選択の自由のための2018年9月5日の法律第2018-771号に従い、特に経営組織内外の女性及び男性のバランスの取れた代表について、またルノー・グループ内での平等な支払方針に関し、反差別及び多様性方針を検討した。
- ・ 2018年11月23日にその任務が与えられた倫理・コンプライアンス部門によるルノーでの内部検証ミッションの最終的な結論を検討し、その検証の際に特定された状況によって必要とされる、特に内部組織に関して必要な措置について勧告を行った。
- ・ RNBVに関する日産との共同監査ミッションの結論を検討し、シニア・マネジメントに対し、日産にアプローチして、できるだけ早く発見された欠陥を共同で是正し、オランダで可能な法的措置をRNBVにおいて検討するよう求めた。

ルノー・グループの戦略

取締役会は以下の戦略的テーマを検討した。

- ・ ルノー・グループとフィアット・クライスラー・オートモービルズの間で、50対50の割合で合併を行う可能性についての、フィアット・クライスラー・オートモービルズによる提案
- ・ 生産台数実績及びFASTプログラム
- ・ 販売台数業績
- ・ ヨーロッパにおけるルノー・グループの業績の確保
- ・ アフターサービスに関する中長期戦略の策定

前年までと同様に、取締役会は、ルノー・グループの重要な問題を協議するための1日がかりの戦略年次セミナーを組織し、テクノセンターにて開催した。このセミナーにおいて、取締役は、ルノー・グループの製品ラインナップにおける将来の車両について知ること、並びに自動車市場に関するマクロ経済環境、ルノー・グループの戦略及びその見通しについて業務執行マネジャーが行った詳細なプレゼンテーションを受けることができた。

会計及び予算案

2019年度中、取締役会は、以下のとおりの手続を達成した。

- ・ 2018会計年度を対象としたルノー・グループの連結財務諸表並びに当社及びルノーs.a.s.の親会社の財務諸表を承認した。
- ・ 年次株主総会に提案する2018年度利益処分及び配当支払を決定した。
- ・ 2019年度上半期の連結財務諸表を精査した。
- ・ 2020年度予算案を検討した。

関連当事者の契約

2019年2月13日に開催された会議において、取締役会は、

- ・ 当社、日産、ダイムラー、RNBV及び三菱自動車の間で締結された業務提携基本契約の第2次改訂の締結を除き、2018会計年度中に規制された協定は締結されなかったことを確認した。
- ・ 過去の会計年度に締結され、かつ、承認され、2018会計年度中も継続して履行された関連当事者間の契約を再精査した。

2019年4月3日の会議で、取締役会は、ティエリー・ポロレ氏との競業禁止契約の締結及びティエリー・ポロレ氏の補完年金約定の実施を承認した。当該競業禁止契約及び補完年金約定は、2019年6月12日の年次株主総会により承認された。

2019年10月11日の会議で、取締役会は、ティエリー・ポロレ氏を当社の最高経営責任者職から即時に解任することを決議した。その際、取締役会は、ティエリー・ポロレ氏が、(i)確定拠出型年金制度のもとに取得した権利を、当該プランの規則で規定された条件にしたがって留保し、(ii)同氏が退職に関する権利を主張した時点で、給付がルノー・グループにおける在職要件に従う限り、確定給付型年金制度の便益を失うことに留意した。

2019年11月8日の会議で、取締役会は、ティエリー・ポロレ氏の競業禁止契約の適用を放棄することを決定した。その結果、当該競業禁止契約に基づき当社がティエリー・ポロレ氏に補償する義務はなくなった。

関連当事者間の契約及び確約に関するさらなる詳細については、下記「関連当事者間の契約に関する法定監査人の報告書」を参照のこと。

2019年度における取締役会の専門委員会の活動

取締役会の権限及び業務を支援することを目的として、取締役会の権限の範囲内で、特定の問題についてより詳細に検討するために、4つの専門委員会が設置されている。委員会の勧告は、それぞれの委員長により取締役会会議の場で行われる報告の形式で、取締役会会議に提出される。

取締役会は、2019年6月12日の会議において、取締役会の委員会を以下のとおり再編することを決定した。

- ・ 指名ガバナンス委員会及び報酬委員会の統合。現在の名称は「ガバナンス及び報酬委員会」である。
- ・ 当社の倫理及びCSRの問題をさらに考慮するための、倫理及びCSR委員会の創設。
- ・ 監査、リスク及び倫理委員会の名称変更。現在の名称は「監査、リスク及びコンプライアンス委員会」である。
- ・ 国際、事業及びデジタル戦略委員会の名称の簡略化。現在の名称は「戦略委員会」である。

委員会の一般的な運営は、主として取締役会規則に定められている。

委員会に関する取締役会規則の規定（抜粋）

委員会は、取締役会のメンバーだけで構成されるものとする。

取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき、技能、経験及び取締役の参加可能性を考慮し、取締役会のメンバーとしての任期を超過しない期間について委員会の委員を任命する。

これらの委員は、個人の資格として任命されるものであり、代理は出来ないものとする。

各委員会は、ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき取締役会が指名する独立取締役が委員長を務めるが、その最長任期はその取締役会のメンバーとしての任期に相当するものとする。委員会の委員長は再指名され得る。

各委員会の委員長は、委員会の業務について取締役会に報告する条件を決定するものとする。それができない場合、委員長は、かかる委員会の業務について取締役会に報告する委員の名前を挙げる。

取締役会規則が決定する委員会の権限の範囲内にある事項は、当該委員会に付されるものとする。

委員長はまた、取締役会の議題に含まれている又は含まれる予定の事項について委員会に付すことができる。

最終的に、取締役会及び委員長はまた、いつでも、権限の範囲にあるその他事項について委員会に付すことができる。

各委員会の委員長は、各会議の議題を設定し、その年次プログラムを決定する。委員会会議の議題に、他の委員会の権限の範囲内にある特定の事項が含まれる場合、前者の委員会の委員長は、後者の委員会の委員長との協力を確保する。

会議の通知は、各委員会について規定された条件に従い、口頭を含め、方法を問わず行うことができる。

委員会は、その職務を完全に遂行できる状態にいななければならない。そのために、委員会の会議の議題に関する情報及び書類は、緊急事態又は必要かつ正当化される場合を除き、少なくとも当該会議の3暦日前に送付されるものとする。

委員会は、委員会の会議中に審議された議題が検討される取締役会会議の少なくとも2日前に会議を開催する。但し、緊急の場合又は開催できない場合を除く。

委員会は、それぞれの権限を行使するにあたり、ルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティの委員及びルノー・グループのその他のシニア・エグゼクティブの意見を聴取することができ、また、委員長又は取締役会に通知をした後に、当社の費用で外部の技術研究の実施を要請することができる。委員会が外部顧問の役務を用いる場合、委員会は当該顧問の客観性を確保しなければならない。

委員会は、取得した情報及び受領した意見について報告する。

会長及び最高経営責任者は、望む場合、会長及び最高経営責任者の個人の状況が審議されている場合を除き、委員会の会議に参加することができる。会長及び最高経営責任者は、委員会の業務にアクセスする権利を有している。

1. 監査、リスク及びコンプライアンス委員会（以下「CARC」という。）

委員の人数		会議の回数	
6名	8名	11回	6回
2019年度	2018年度	2019年度	2018年度
vs		vs	
独立取締役の割合**		出席率	
80%	83.3%	92.3%	90.7%
2019年度	2018年度	2019年度	2018年度
vs		vs	

2019年12月31日現在の委員

- ・ スーリス氏*（委員長）
- ・ デレ氏*

- ・ フルーリオ氏*
- ・ オステルターク氏**
- ・ トーマス氏*
- ・ ヴィアル氏

* 独立取締役

** AFEP-MEDEF規範の勧告に従い、従業員株主を代表する取締役は、独立取締役の割合に算入されていない。

構成

取締役会規則には、CARCの構成に関する原則が記載されている。

CARCの構成に関する取締役会規則の規定（抜粋）

CARCは、取締役会に任命された3名から6名の委員で構成されており、かかる委員の少なくとも3分の2は独立取締役の中から選出されるものとする。当委員会には、シニア・エグゼクティブ・オフィサーを置くことができない。CARCの取締役委員は、資格を保有している又は財務・会計分野において技術的若しくは管理上の経験を有しているものとする。

ガバナンス及び報酬委員会の提案により独立取締役の中から選出されるCARCの委員長は、取締役会による特定の審査の後に指名又は再指名されるものとする。

委員の任命に際し、CARCの委員は当社の特定の会計、財務、財務外の及び運営上の特性に関する情報を受領するものとする。

CARCは、少なくとも年4回、年次及び半期財務書類の決算前に会議を開く。CARCは、当委員会の委員長又は委員の半数の要請による招集時に会議を開く。

CARCの構成は、CARCの権限内の分野において財務及び/若しくは会計のスキル又は専門家としての適切な経験をすべての委員が有していることが確保されるように設計されている（下記「取締役の任期及び職務の一覧表」の取締役の経歴情報を参照のこと。）。

パスカル・スーリス氏は、フランス内外のいくつかの大手企業での管理職のキャリアを有している。同氏は、CARCの委員長に指名される前、2010年から同委員会の委員を務めていた。

デレ氏は、コベアの会長兼最高経営責任者である。同氏は、過去及び現在において保険会社で数多くの役職に就いている。同氏の経験がこの委員会への参加を可能にし、委員会の業務を強化している。

ピエール・フルーリオ氏は、現在のフランス証券市場監督機構（*Commission des Opérations de Bourse*）の前ジェネラル・マネジャーであり、国際金融機関のトップとして様々な地位を有していた。その専門的な経験は、同氏が同委員会に参加するのに際立った正当性を与えている。

ベノワ・オステルターク氏は、従業員株主を代表する取締役である。取締役を務めるための、企業経営の会計面及び財務面を内容とする特定のトレーニングを受けている。当社に関する徹底的な知識により、同氏は同委員会の実務を確実に理解し積極的に活動することが可能となっている。

トーマス氏は、大手の国際的グループの代表としてのキャリアを有している。特にエルメス・グループのマネジャーとして10年間にわたって培われた同氏の経験により、同氏は同委員会のあらゆる議論に積極的に参加することが可能となっている。

2015年8月24日からフランス政府投資局（*Agence des Participations de l'État*）の長官であるマルタン・ヴィアル氏は、政府が出資する多くの会社において取締役を経験している。

使命

CARCの使命に関する取締役会規則の規定（抜粋）

CARCは、財務諸表及び会計・財務情報の作成並びに監査に関連する問題、そして内部監査及びリスク管理システムの有効性を監視するものである。

この点について、取締役会は、CARCに以下の職務を割り当てる。

- ・ 財務諸表に関する事項：
 - 財務諸表及び財務情報の作成及び監査に係る問題を監視すること。
 - 当社の財務諸表、特に年次及び半期の親会社の単体及び連結財務諸表の事前精査を実行し、法定監査人によるその法定監査を監督すること。年次財務諸表の精査は、社会及び環境リスクを含めたリスクへのエクスポージャー並びに選定会計オプションと共に当社の重要なオフバランス約定について経営陣が記載する表明を伴うものとする。
 - 特に、重要な取引について、また、当該規則の違反を防ぐために、親会社の単体及び連結財務諸表の作成に用いられる会計手法の妥当性及び不変性を確保すること。
 - 連結会社の範囲、場合によっては連結会社に含まれなかった会社の理由を精査すること。
 - 公表される前に、年次及び半期財務諸表の草案、活動報告書、業績並びに特定の重要な取引の目的で作成されたすべての財務諸表（予想を含む。）、さらにこれらに関連する重要な財務のプレスリリースを公表前に精査すること。
 - 最高経営責任者から提案され、取締役会に提示された増資、参加利益の購入及び取得又は処分等の特定の取引を、財務の観点から検討すること。
 - 毎年、ルノー・グループの財務戦略及びルノー・グループの主要な財務取引の条件を認識していること。
 - 金融市場規制の遵守を徹底するために行われる手続の質を確保すること。
- ・ 外部統制に関する事項：
 - 法定監査人の選出手続を監督し、取締役会に対して、株主総会による任命のために提案された法定監査人に関する勧告及び1名以上の法定監査人の任命の更新の場合に勧告を行うこと。
 - 法定監査人の任務を監視すること（法定監査人の監査計画及び業務のプログラムの精査などにより行う。）、法定監査人による検証結果、勧告及び関連する次のステップを監視すること。
 - 毎年、法定監査人と共に、法定監査人が請求する手数料について、厳密な意味における監査業務、監査関連業務及びその他の業務の内訳を検討すること。
 - 適用ある規制により認められる範囲で、法定監査人による（財務諸表の証明以外の）禁止されていない業務の提供を承認すること。
 - 法定監査人が、独立要件を満たし、適用ある法律に従い必要な措置を講じることを徹底すること。
 - 場合により、当該活動において生じ得る法定監査人とシニア・マネジメントとの間の意見の相違を仲介すること。
- ・ 内部統制に関する事項：
 - ルノー・グループの内部統制並びに内部監査システム及び手続の効果を監視すること（規制上及び運営上の遵守を含む。）。
 - 内部監査役員と共に、内部統制業務及び対応についての計画、かかる業務及び対応の結論、最終的な勧告並びに関連する結果を検討すること。
 - シニア・マネジメントより、当社の会計書類又は内部統制手続についての第三者からの批判又は批評に関する内部情報、加えて当該目的で採用された手続及びかかる批判又は批評に取り組むために取られた措置について情報を得ていること。
 - 当社の年次管理報告書に記載された内部統制及びリスク管理手続に関するセクションを精査すること。
- ・ リスクに関する事項：
 - 会計及び財務情報の作成及び取扱いに係る手続についてのルノー・グループのリスクを識別し、評価するためのシステム及び手続の効果を監視すること。
 - 重大なリスク及びオフバランス約定を精査し、報告された不履行及び弱点の重要性を評価し、場合により、取締役会に報告すること。
 - 場合により、贈収賄及び地位濫用を防止し検知するためのシステムの実行を確保すること。

CARCは、その職務の一部として、法定監査人がその職務の実施及び業務の完了を報告するため、とりわけ財務情報及び会計情報の作成に係るプロセスの精査に関する会議中に法定監査人の意見を聴取するものとする。

CARCはまた、財務、会計、経理及び内部監査役員の意見を聴取する。これらの聴取は、委員会が望む場合、当社のシニア・マネジメントは在席せずに行われなければならない。

CARCは、取締役会にその職務の実施について定期的に報告するものとする。また、財務諸表の監査の結果、かかる監査が財務情報の完全性に寄与する方法、及びこのプロセスにおいて果たした役割についての報告を行う。CARCは、取締役会に、遅滞なく、直面した困難について報告するものとする。

委員会の活動

CARCは2019年度に11回開催され、出席率は92.3%であった（取締役個々の出席率の詳細については、下記「取締役会の構成」の表を参照のこと。）。

現行の適用法令及びAFEP-MEDEF規範に従って、CARCは、特に以下の題目を扱った。

- ・ 2018年度のルノー・グループの連結財務諸表、当社及びルノー-s.a.s.の財務諸表並びに2019年度上半期のルノー・グループの連結財務諸表、並びに関係する財務上のプレスリリースの検討。CARCはとりわけ、事業部門における資産の評価、資産減損テスト及び自動車市場における傾向並びにそれらが当社の財務成績に及ぼす結果について調査した。
- ・ 特定のルノー・グループのパートナーシップが及ぼす会計上及び財務上の影響の見直し。
- ・ 2019年度の業績の予算に対するモニタリング。
- ・ 2020年度の予算の作成。
- ・ 2019年6月12日開催の年次株主総会で提案された財務決議の草案の見直し。
- ・ 2019年度に付与された保証の検討。
- ・ 2019年度内部監査計画のモニタリング及び2020年度内部監査計画の提示。
- ・ 法定監査人が法定監査任務の一環として提出する外部監査計画。
- ・ 法定監査人の独立性。
- ・ 法定監査人により提供される非監査業務のモニタリング。
- ・ 法定監査人の更新プロセス。
- ・ 汚職リスク・マッピング及びフランスの「サパンII法」履行のための行動計画のアップデート。
- ・ 汚職防止のためのルノー・グループのアクション。
- ・ RCIのガバナンス及びリスク統制スキーム。
- ・ 財務リスクのモニタリング。
- ・ 内部統制及びリスク統制（ルノー・グループの主要なリスクのマッピング）。
- ・ カントリーリスク評価手法の更新。
- ・ 内部統制の自己評価。
- ・ 主要な法務及び税務紛争のモニタリング。
- ・ 内部統制に関する管理報告（以前は取締役会長の報告に含まれていた。）の進展。
- ・ 法規制遵守体制の強化。
- ・ 倫理・コンプライアンス部門に委託された内部検証使命だけでなく、RNBVに対し遂行された監査使命のモニタリング（当該内部検証使命及び2019年度にRNBVに対し遂行された監査使命の詳細については、下記「倫理及びコンプライアンス部門による内部検証-RNBV監査」を参照のこと。）。

以下の点にも留意されたい。

- ・ 当社の連結財務諸表及び親会社財務諸表は、AFEP-MEDEF規範に従って適時に開催された会議においてCARCによって検討された。
- ・ CARCの使命の1つは、下記「ルノー・グループの内部統制及びリスク管理システム」に記載された、内部統制及びリスク管理システムの有効性のモニタリングを行うことである。その一環として、同委員会による財務諸表の検討は、最高財務責任者及び監査、リスク及び倫理部長の立会いの下、法定監査人が行った業務の要点、採用された会計アプローチに基づく法定監査人の結論及びこの分野における規制の進展について説明した法定監査人によるプレゼンテーションと併せて行われた。
- ・ また、CARCは、当社のシニア・マネジメントの出席なしに、当社の法定監査人からの報告を受けた。

CARCの各会議後、次の取締役会会議において報告がなされる。これらの報告によって取締役会は十分な情報を得ることが可能となり、それによって取締役会の審議が行われやすくなる。さらに、CARCの各会議後には議事録が作成され、CARCの全委員による承認を受けるために提出される。

2. 倫理及びCSR委員会

委員の人数	会議の回数
5名	1回
2019年度	2019年度
独立取締役の割合**	出席率
66.7%	80%
2019年度	2019年度

2019年12月31日現在の委員

- ・ ダーメイラック氏* (委員長)
- ・ バーバ氏*
- ・ バラ氏**
- ・ ベルソン氏**
- ・ 芹澤氏

* 独立取締役

** AFEP-MEDEF規範の勧告に従い、従業員を代表する取締役は、独立取締役の割合に算入されていない。

構成

取締役会規則には、倫理及びCSR委員会の構成に関する原則が記載されている。

倫理及びCSR委員会の構成に関する取締役会規則の規定(抜粋)

当委員会は、取締役会に任命された3名から6名の委員で構成され、その過半数は独立取締役の中から選出されるものとする。当委員会の委員長は、ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき、独立取締役の中から取締役会が指名するものとする。

使命

倫理及びCSR委員会の使命に関する取締役会規則の規定（抜粋）

倫理及びCSR委員会は、取締役会から以下の任務を課されている。

- ・ 当社及びルノー・グループが、特別財務コンプライアンス、倫理、社会的及び環境的責任の観点から、高度な貢献を果たせるよう徹底すること。
- ・ ルノー・グループの倫理規範を含む、これらの事項に関するルノー・グループの方針、参考記述及び規則を検討し、それらの有効性を確保すること。
- ・ 非財務指標（環境指標、健康指標及び安全指標並びに労働力関連報告）に関する報告及び管理の手順を見直し、評価すること。
- ・ 毎年、倫理及び社会的責任並びに持続可能な開発に関するルノー・グループのリスク・マッピングの提示を受けること。当委員会は、特定されたリスク及び機会を見直し、その進展及び関連する管理システムの特徴について常に報告を受けるものとする。
- ・ 当社が信頼性のある非財務情報を提供できるように徹底するための報告、評価及び管理システムを検討すること。また、特に、適用法に従って公表しなければならない特別財務業績の申告に関する意見書を発行すること。
- ・ ルノー・グループが特別財務問題及び長期的見通しを考慮するよう徹底するために努力すること。
- ・ 倫理を促進し、ルノー・グループの法人間に倫理規程を調和させるよう徹底し、その適用状況をモニタリングすること。
- ・ 人事方針を検討すること。
- ・ 毎年、倫理及びコンプライアンスに関連するルノー・グループのリスク・マッピングの提示を受けること。当委員会は、特定されたリスク及び機会を見直し、その進展及び関連する管理システムの特徴について常に報告を受けるものとする。

倫理及びCSR委員会は、他の委員会が関わる分野で自らの業務と当該他の委員会の業務との調整、とりわけ、CARC（特に内部統制、コンプライアンス、リスク分析及び非財務情報に関連する事項）と、戦略委員会（特に倫理方針、企業の社会的責任及び持続可能な開発に関連する事項）との調整を行う。

委員会の活動

倫理及びCSR委員会は2019年6月12日に創設され、2019年度に1回開催された。出席率は80%であった（取締役個々の出席率の詳細については、下記「取締役会の構成」を参照のこと。）。

この会議は、倫理及びCSR委員会の委員に対して、倫理及びコンプライアンス部門の組織及び使命だけでなく、倫理、コンプライアンス、専門家内部通報制度及び促進制度並びにそれらの見通しについて提示される場となった。

さらに、CSR部門は、2019年度における同部門の活動内容だけでなく、同部門の新戦略の定義及び展開、ルノー・グループの企業基盤の造成並びにルノー・グループのマテリアリティ・マトリックスの更新を含む同部門の目標を提示した。

3. ガバナンス及び報酬委員会

委員の人数		会議の回数 ⁽¹⁾	
5名	4名	13回	13回
2019年度	2018年度	2019年度	2018年度
vs		vs	
独立取締役の割合 ^{**}		出席率	
75%	87.5%	93.1%	93.8%
2019年度	2018年度	2019年度	2018年度
vs		vs	

2019年12月31日現在の委員

- ・ トーマス氏*（委員長）

- ・ ダーメイラック氏^{*}
- ・ テレ氏^{*}
- ・ ヘルソン氏^{**}
- ・ ヴィアル氏

^{*} 独立取締役

^{**} AFEP-MEDEF規範の勧告に従い、従業員を代表する取締役は、独立取締役の割合に算入されていない。

(1) 2018年度については指名ガバナンス委員会及び報酬委員会の会議の合計回数であり、2019年度については指名ガバナンス委員会及び報酬委員会の会議並びにガバナンス及び報酬委員会の会議の合計回数。

構成

取締役会規則には、ガバナンス及び報酬委員会の構成に関する原則が記載されている。

ガバナンス及び報酬委員会の構成に関する取締役会規則の規定（抜粋）

当委員会は、取締役会に任命された3名から6名の委員で構成され、その過半数は独立取締役の中から選出されるものとする。当委員会の委員長は、ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき、独立取締役の中から取締役会が指名するものとする。当委員会の委員として、従業員を代表する取締役が任命されるものとする。当委員会には、シニア・エグゼクティブ・オフィサーを置くことができない。

使命

ガバナンス及び報酬委員会の使命に関する取締役会規則の規定（抜粋）

取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会に以下の職務を割り当てる。

- ・ 取締役の選出及び委員会の構成に関する事項：
 - 取締役欠員が生じた場合、特に予想外の欠員が生じた場合又は追加の取締役の任命の場合に備え、当社のダイバーシティ・ポリシーを勘案し、取締役の補欠候補者を評価すること。
 - 当社のダイバーシティ・ポリシーを勘案し、任期満了となった取締役の任期の更新の妥当性を評価すること。
 - 当社のダイバーシティ・ポリシーを勘案して委員及び委員長の名指に関する議案を検討し、当該提案に関する取締役会への勧告を策定すること。
 - 主席独立取締役の名指について勧告すること。
- ・ シニア・エグゼクティブ・オフィサーの後任に関する事項：
 - 任期満了が近づいた場合、会長及び最高経営責任者の後任に関する勧告を策定すること。
 - 当社のシニア・エグゼクティブ・オフィサーの後任計画を設計すること。シニア・エグゼクティブ・オフィサーは、当委員会のこの使命の遂行について関与することができる。
 - ルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティのメンバーの名指に関するシニア・マネジメントの計画について報告を受けること。
- ・ 取締役会及び管理機関の運営に関する事項：
 - シニア・エグゼクティブ・オフィサーが、特に管理機関における男女の均衡に関して、差別を排除し多様性を確保する方針を実施するよう徹底させること。
 - 取締役会の定期的評価の実施を支援すること。
 - 取締役会（委員会を含む。）のメンバー、組織及び運営を評価するプロセスを作成し、AFEP-MEDEF規範の勧告に従って、取締役会の自己評価プロセスを監督すること。
 - 管理機関の適切な運営を評価し、その後、取締役会への勧告を策定すること。
 - 当社の株式保有構造の変化、並びに、当社が当該変化をどのように考慮するかを、そのガバナンス上、株主（従業員株主を含む。）の状況を監視する観点からモニタリングすること。
 - AFEP-MEDEF規範の趣旨の範囲内で各取締役が個々に独立しているとみなされるかどうかを毎年評価すること。
 - 取締役が利益相反のため出席又は投票に参加できない場合は、その都度、取締役会長から報告を受けること。利益相反について、取締役の定期的な申告を検討し、場合に依りて、利益相反を生じさせる可能性のある事項の一覧表を作成し、取締役会に報告する。
 - 取締役会の構成及び運営並びに取締役会のダイバーシティ・ポリシーに関する報告書を取締役に提出し、適用法令に基づき株主総会に提出される決議案に関する意見書を発行すること。
 - 当社内のガバナンスの実践が、AFEP-MEDEF規範並びにAutorité des Marchés Financiers及び議決権行使助言会社の勧告に準拠しているかどうかを評価し、それらを継続的に遵守させること。
 - AFEP-MEDEF規範の勧告からの逸脱を強調し、関連する説明を準備すること。
- ・ シニア・エグゼクティブ・オフィサーの報酬に関する事項：
 - すべての報酬項目、年金及び福利厚生制度、現物支給、並びに、状況に応じて、当社のストック・オプション又は無償株式の付与を含む、会長及び最高経営責任者の様々な金銭的権利に関して取締役会に勧告し、これに関連して、シニア・エグゼクティブ・オフィサーの年間評価書を作成すること。
 - 会長及び最高経営責任者の報酬の要素が、ルノー・グループの戦略の実施及び結果と密接に関連するよう徹底させること。
 - 報酬方針、その構成及び要素が、適用法及びAFEP-MEDEF規範の勧告に準拠するよう徹底させること。
 - 状況に応じて、シニア・エグゼクティブ・オフィサーの報酬の可変部分の額を、関連する業績基準の達成度の評価後に、取締役会に提案すること。
 - 当社の取締役又はシニア・エグゼクティブ・オフィサーが締結を希望する可能性のある業務契約の条件の事前審査を実施すること。
 - 毎年、報酬方針に関する報告書案を取締役に提出し、適用法令に従って株主総会に提出する決議案についての意見書を発行すること。
- ・ 取締役の報酬に関する事項：

- 取締役割り当てられる出席報酬の総額及び配賦方法について勧告を行うこと。
- コーポレート・ガバナンス報告書に含まれる取締役報酬に関する項目を検討すること。
- ・ ルノー・グループの主要役員報酬に関する事項：
 - ルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティのメンバーの報酬方針について報告を受けること。
 - 財形貯蓄制度、補完年金制度、資金調達を提供する留保株式及びストック・オプション又は無償株式の付与を含む、当社の従業員及びより広範なグループ会社の従業員に対するあらゆる種類のインセンティブ制度に関する勧告を策定すること。

委員会の活動

ガバナンス及び報酬委員会は2019年度に13回開催された。出席率は93.1%であった（取締役個々の出席率の詳細については、下記「取締役会の構成」を参照のこと。）。

同委員会の活動には以下が含まれた。

- ・ 取締役会長及び最高経営責任者の職能分離。
- ・ 取締役会長としてジャンドミニク・スナル氏の指名及び当社の最高経営責任者としてティエリー・ポロレ氏の指名。
- ・ 会長兼最高経営責任者の報酬の構成要素及び退任条件の決定。
- ・ 最高経営責任者代理の2018会計年度の報酬の構成要素の決定。
- ・ 2019会計年度の会長兼最高経営責任者、取締役会長及び最高経営責任者の報酬方針の決定。
- ・ ティエリー・ポロレ氏が最高経営責任者に指名されたことに付随する同氏の報酬関連の規制合意。
- ・ AFEP-MEDEF規範に定められた基準、とりわけ、重要なビジネス上の関係に関する基準に従った、独立取締役のリストの見直し。
- ・ 2018会計年度の取締役会の評定。
- ・ 2018年度レジストレーション・ドキュメント内にて公表されたコーポレート・ガバナンス報告書。
- ・ 2019年6月12日開催の年次株主総会の議案。
- ・ 独立取締役としてアネット・ウィンクラー氏の任命。
- ・ 取締役会の委員会の構成。この折に、ガバナンス及び報酬委員会は、取締役会がその委員会を再編するよう勧告した（この再編の詳細については、上記「2019年度における取締役会の専門委員会の活動」を参照のこと。）。
- ・ 2016年度業績連動株式報奨制度の達成率のモニタリング。
- ・ 2017年度業績連動株式制度の業績基準の計算法。
- ・ 2019会計年度業績連動株式報奨制度。
- ・ 出席報酬の配分方針。
- ・ Pacte法の採択に伴うルノーの補完年金制度の変更。
- ・ 持分比率による報酬及びコミュニケーションに関して、Pacte法によってもたらされた変更。
- ・ 業務執行役員の後任計画。
- ・ ティエリー・ポロレ氏の最高経営責任者としての任期終了及び新たな最高経営責任者の指名プロセスが行われる間の当社の暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏の指名。
- ・ ティエリー・ポロレ氏が退任する際の経済的条件。
- ・ 当社の暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏の報酬構成要素。
- ・ 新たな最高経営責任者の選考プロセスの管理。

4. 戦略委員会

委員の人数		会議の回数	
8名	8名	3回	3回
2019年度	2018年度	2019年度	2018年度
vs		vs	
独立取締役の割合**		出席率	

66.7%	vs	80%	79.2%	vs	85.2%
2019年度		2018年度	2019年度		2018年度

2019年12月31日現在の委員

- ・ チウ氏^{*}（委員長）
- ・ バーバ氏^{*}
- ・ ベンサラ = チャクロウン氏^{*}
- ・ クールブ氏
- ・ ジャンティ氏^{**}
- ・ オステルターク氏^{**}
- ・ ウィンクラール氏^{*}
- ・ 山内氏

* 独立取締役

** AFEP-MEDEF規範の勧告に従い、従業員株主を代表する取締役及び従業員を代表する取締役は、独立取締役の割合に算入されていない。

構成

取締役会規則には、戦略委員会の構成に関する原則が記載されている。

戦略委員会の構成に関する取締役会規則の規定（抜粋）

当委員会は、取締役会に任命された3名から8名の委員で構成されるものとする。当委員会の委員長は、ガバナンス及び報酬委員会の提案に基づき、独立取締役の中から取締役会が指名するものとする。当委員会の委員である取締役は、(i) 産業若しくはデジタル分野についての深い知識を有するか、又は(ii) 国際的發展についての特定のスキルを有していなければならない。

使命

戦略委員会の使命に関する取締役会規則の規定（抜粋）

取締役会の業務の一環としての、戦略委員会の主な職務は、ルノー・グループ及びアライアンスの全体的な戦略（以下を含むが、これらに限定されない。）を定期的に検討することである。

- ・ ルノー・グループ及びアライアンスの戦略に重大な影響を与える合併、買収、処分、戦略及びパートナーシップ契約
- ・ 製品及び技術開発に関する戦略
- ・ 生産施設及びそのサプライヤー基盤の競争力
- ・ 成長及び財務戦略
- ・ ルノー・グループの地理的拡大戦略

この点について取締役会に勧告を行うことも主な職務である。

委員会の活動

戦略委員会は2019年度に3回開催された。同委員会は、ルノー・グループの戦略上の問題を深く検討するため、長時間の会議を年に3回から4回開催する。出席率は79.2%であった（取締役個々の出席率の詳細については、下記「取締役会の構成」を参照のこと。）。

同委員会は、特に以下の題目を検討した。

- ・ 電気自動車戦略及びそのサプライチェーン。
- ・ 車両品質改善戦略。
- ・ ハイブリッド化戦略。
- ・ コネクティッド・カー戦略及び自動運転戦略。

- ・ ウェイモとの提携及びモビリティに焦点を当てたアライアンス内での会社設立。
- ・ 小型商用車向け水素技術戦略。
- ・ インドにおける事業及び販売戦略。
- ・ 中国向け戦略。
- ・ ルノーの将来的な成長分野（市場及び技術）。
- ・ ダチア及びルノーのラインナップにおける一定のモデルのリニューアル。
- ・ アフターサービスの中長期戦略。

取締役会の評価

取締役会は、その業務の効率性を向上させるため、毎年、取締役会の運営に関する評価を行い、少なくとも3年に1回、外部のコンサルタントの支援を得て正式な評価を行う。

正式な評価は2014年度及び2017年度に行われた。

取締役会は、2019年度に行われた業務の自己評価を行い、取締役会の委員会の業務も評価した。

取締役会のメンバーは詳細なアンケートに回答し、回答は2020年2月10日のガバナンス及び報酬委員会の会議で検討された。評価結果の概要は2020年2月13日に開催された取締役会会議において取締役会に提示された。

アンケートの目的は、以下の項目について評価することであった。

- ・ 取締役会の構成、役割、構造及び業務並びに取締役会の委員会
- ・ 取締役会とシニア・マネジメントとの関係
- ・ 各取締役の個別の貢献及び集団としての効率性
- ・ 前回の評価で特定された改善点のフォローアップ。

評価は、最近の事象から学び、取締役会及びその委員会の運営方法を再検討する機会であった。

評価によって、以下の好意的な点がいくつか強調された。

- ・ 取締役会及び委員会の使命に関する事項：
 - 端的に明確化された取締役会及び委員会の使命。
 - （特に投資、事業売却及び金融取引に関する）事前の情報及び取締役会協議のための十分に厳密なルール。
 - 適切な財務コミュニケーション方針。
 - 委員会の数、性質及び任務についての好意的な評価。
- ・ 株主構成、年齢、国籍、バランスの良い男女比及び独立取締役の人数に適合する、取締役会及びその委員会の構成。
- ・ 取締役の独立性に関する事項：
 - シニア・マネジメントからの取締役会の独立性についての好意的な評価。
 - 主席独立取締役を置くことの有益性。
 - 適切に遵守された端的で厳密な利益相反ルール。
- ・ 取締役会及び委員会の会議に関する事項：
 - 取締役会の会議への出席、時間厳守及び参加についての好意的な評価。
 - 取締役会及び委員会の会議における会議準備、コミュニケーション及び出席の勤勉性についての好意的な評価。
 - 効率的な委員会会議。
 - 委員会の委員長の業務についての好意的な評価。
 - 二次的に重要な事項に費やされる期間及び時間の点で効率的な取締役会会議。
 - 特定の取締役会会議の前に非公式な昼食会を行う慣例についての好意的な評価。
 - 取締役会における議論及び決定の内容を満足な形で記録する議事録。

これまでにいくつかの改善点が以下の通り挙げられている。

- ・ 進行している戦略軌道の明確化への取締役の関与。
- ・ 特に倫理及びCSR委員会の創設を通じて、改善が進められているCSRの問題の考慮。
- ・ 委員会に関する事項：
 - 経歴及び技術の点でさらにバランスの良い委員会の構成。
 - 改善された構造及び完全性の点で様々な委員会の業務に関する報告。

- ・ シニア・マネジメントとの関係に関する事項：
 - シニア・マネジメントと取締役会との間の信頼関係及び透明性の改善並びに取締役会内部における同僚間関係の改善。
 - 取締役会が行った決定事項の経営陣による執行についての好意的な評定。
- ・ 取締役会の構成に関する事項：
 - 自動車業界における経験を有する幹部社員を採用することで取締役会の専門性を広げるよう望む声に応じた、アネット・ウィンクラー氏の任命。

回答を分析すると、以下の改善すべき分野が明らかになった。

- ・ ルノーの戦略に関する事項：
 - 取締役会のメンバーが、予算軌道及び戦略軌道の明確化により一層深く関与するよう望んでいること。
 - ルノーの長期戦略の実施のモニタリングにより多くの時間を割く必要があること。
 - 取締役会のメンバーが、アライアンスレベルで行われる決定の影響についてより良く理解するよう望んでいること。
- ・ 横断的により多くの時間をかけてCSRの問題に取り組むよう望んでいること。
- ・ ルノー・グループのリスクを、（委員会レベルにとどまらず）取締役会レベルでより綿密に見直すよう望んでいること。
- ・ 取締役会の自動車部門の側面を引き続き強化し、取締役の合計人数を減らすよう望んでいること。

「遵守又は説明」原則の実施

フランス商法第L.225-37-4条に基づき、当社は、AFEP-MEDEF規範を参照する。当社は、同規範の勧告に従っている。

AFEP-MEDEF規範第27.1条に定められた「遵守又は説明」原則及びフランス商法第L.225-37-4条の規定により、下記の表のとおり、遵守されていない同規範の勧告及び関連する説明が要約されている。

AFEP-MEDEF規範の勧告 (2020年1月版)

見解

2020年2月13日の会議で、取締役会は、両社の合意に基づき、2020年2月18日の日産の臨時株主総会においてルノーの提案により日産の取締役に就任することを踏まえ、AFEP-MEDEF規範の基準1に関するピエール・フルーリオ氏の状況を検討した。

AFEP-MEDEF規範は、独立取締役の資格を否定するために取締役会が検討しなければならない基準の一つとして、「過去5年間に於いて、当該会社の連結範囲内にある会社の従業員、業務執行役員又は取締役でないこと又はなかったこと」を挙げている。

AFEP-MEDEFガイドラインによれば、取締役が「過半数は超えていないが著しく多い株式を保有している会社又は兄弟会社における任期」を行使した場合にも、この勧告が該当するとしている。

取締役の独立性基準（第9.5条）

日産はルノーによって完全に連結されているわけではないことに留意されたい。ルノーは日産に大きな影響力を持っており、持分法の利用により日産への出資を認識している（ルノーの日産への出資の詳細については、連結財務諸表の注記12を参照のこと）。

取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、両アライアンス・パートナーの取締役会間の協力を発展・強化する観点から、ルノーが日産の取締役に主席独立取締役を任命する案を提案したことは、ルノーに関するピエール・フルーリオ氏の判断の自由と独立性に疑問を投げかけるようなものではないと考えた。

さらに、そのような事態が利益相反を生じさせる場合には、当該取締役に対して取締役会の審議・議決への参加を差し控えることを求める取締役会規則の規定が適用される。

取締役会は、2019年10月11日の会議において、()ティエリー・ポロレ氏のルノーSA最高経営責任者としての職務を即時に終了し、()クロチルド・デルボス氏を、新たな最高経営責任者が選任されるまでの暫定期間中、ルノーSA最高経営責任者として即時に選任することを決定した。

最高経営責任者の雇用契約の終了
(第22.1条)

この状況は異例の事態であり、一時的なものであるため、取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、ルノーs.a.s.の会長であるジャンドミニク・スナル氏の監督下で続投となったクロチルド・デルボス氏の(ルノーSAの暫定最高経営責任者としての役職とは区別された)ルノー・グループの最高財務責任者としての職務に対応する同氏のルノーs.a.s.との雇用契約を終了させる理由はないと考えた。

この一時的な状況は、2020年7月1日に、ルノーSAの最高経営責任者及びルノーs.a.s.の会長としてルカ・デメオ氏を迎えることで終了する予定である。

独立当事者間の条件の下で締結された現行契約の評定手続

ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、(2019年5月22日法律第2019-486号による改正後の)フランス商法第L.225-39条の規定に従って独立当事者間の条件の下で締結された現行事業に係る契約を当社が評定できるようにする、当社の署名がなされた契約の適格性に関する内部手続を、2020年2月13日の取締役会会議で採択した。

ルノーの取締役会で承認された内部手続には、ルノーSAが当事者である様々な契約に対して、関連当事者契約又は現行契約として適格性を付与するために用いられる手法が記載されている。当該内部手続は、法定の関連当事者統制手続も想起させる。

この内部手続は、年単位で、とりわけ、会計年度中に生じた法律又は規制の改正、ベストプラクティスの変更及び適用上の難点を考慮するため、ガバナンス及び報酬委員会によって見直された後、当社の取締役会がそれを評定することになる。

株主の年次株主総会出席手続

当社の定款第21条は、株主が年次株主総会に出席するための手続を定めている(下記「年次株主総会」を参照のこと。)。

倫理及びコンプライアンス部門による内部検証-RNBV監査

倫理及びコンプライアンス部門による検証

当社は、2018年11月19日にカルロス・ゴーン氏が日本国内で逮捕されたことを受け、同氏が日本の司法当局から告発された事実と類似する事実がルノー・グループに存在するかどうかを確認するための内部調査を実施した。これらの検証は、(i)会長兼最高経営責任者及びグループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーのあらゆる種類の報酬及び給付、(ii)会長室及びゼネラル・マネジメントの費用、(iii)中東に拠点を置くパートナー(その名前は公に引用されている。)とともにルノーが行う事業及び(iv)RNBVその他日産又はオランダに設立されたアライアンスの事業体を含む名前が公に引用されている他の会社とともにルノーが行う事業についての監査に関するものであった。

当該検証の後、事実関係は司法当局の注意を引いた(2018年度ルノー有価証券報告書「倫理及びコンプライアンス部門による内部検証-RNBV監査」を参照のこと。)。

ルノー・グループ内で有効な倫理規則の違反となり得る事実及び約束が、以下の2つの分野における行動計画の実施につながった。

- ・ 最高経営責任者及びグループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーの報酬に関するチェックの強化。
- ・ シニア・マネジメント費に関するチェックの強化。

行動計画は2019年3月11日に監査委員会に提示され、2019年4月1日及び同年10月14日の委員会において監督が行われた。

会長兼最高経営責任者及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーの報酬及び給付

倫理及びコンプライアンス部門は、さらに2018年、ルノー・グループが、会長兼最高経営責任者及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーに対して支払った、又は与えたあらゆる種類の報酬要素及び給付が正規のものであることを検証するとともに、2010会計年度から2018会計年度までのルノーのレジストレーション・ドキュメントに載っている会長兼最高経営責任者の報酬に関する情報の正確性を検証することを、ルノーのシニア・マネジメントにより命じられた点に留意されたい。

当該結論は、2018年度ルノー有価証券報告書に記載されている。

この使命は2019年まで延長された。この使命によれば、2019会計年度について、ルノー・グループが会長、最高経営責任者及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティの他のメンバーに支払った、又は割り当てたあらゆる種類の報酬要素及び給付は、フランスの法令及びAFEP-MEDEF規範の勧告に準拠していると結論付けられた。

ルノー・日産b.v.の監査

2019年1月、ルノーと日産はルノー・日産b.v. (RNBV) の共同監査を開始した。ルノーの監査、リスク及び倫理委員会は、本監査の開始を2019年1月17日に確認し、2月4日に「特権監査」を開始した。この監査は、ルノー及び日産の内部監査部門の監督下であり、オランダの法律事務所によって任命された監査法人によって行われ、RNBVのガバナンス、コントロール、コンプライアンス及び会計が対象であった。

監査、リスク及び倫理委員会、取締役会及び当社法定監査人は、監査の進捗状況について定期的に報告を受けた。確定的な結論は2019年6月4日付取締役会にて伝達され、最終的な監査報告書が2019年7月11日に提出された。

これらの結論は、RNBVによる総額約11百万ユーロの一定の費用により提起された問題を確認したものである。ルノーと日産は、RNBVのガバナンス組織の枠組みの中で、ルノー取締役会の要請に従い、オランダで可能な法的措置を現在検討中である。

最後に、2020年2月19日、ナンテールの検察官は、特にRNBVによって支払われた同費用で「旅費と出張費（中略）は私的なものである可能性が高い。」とされたものに関する調査の開始を公表した。ルノーs.a.s.は、2020年2月24日に原告として直ちに手続きに加わった。

ルノー・グループの内部統制及びリスク管理システム

内部統制及びリスク管理システムの導入及び組織

ルノー・グループは、3つの事業セグメント、すなわちルノー・グループの自動車（アフトワズを除く。）部門、アフトワズ・グループ及び販売金融部門で構成されている。

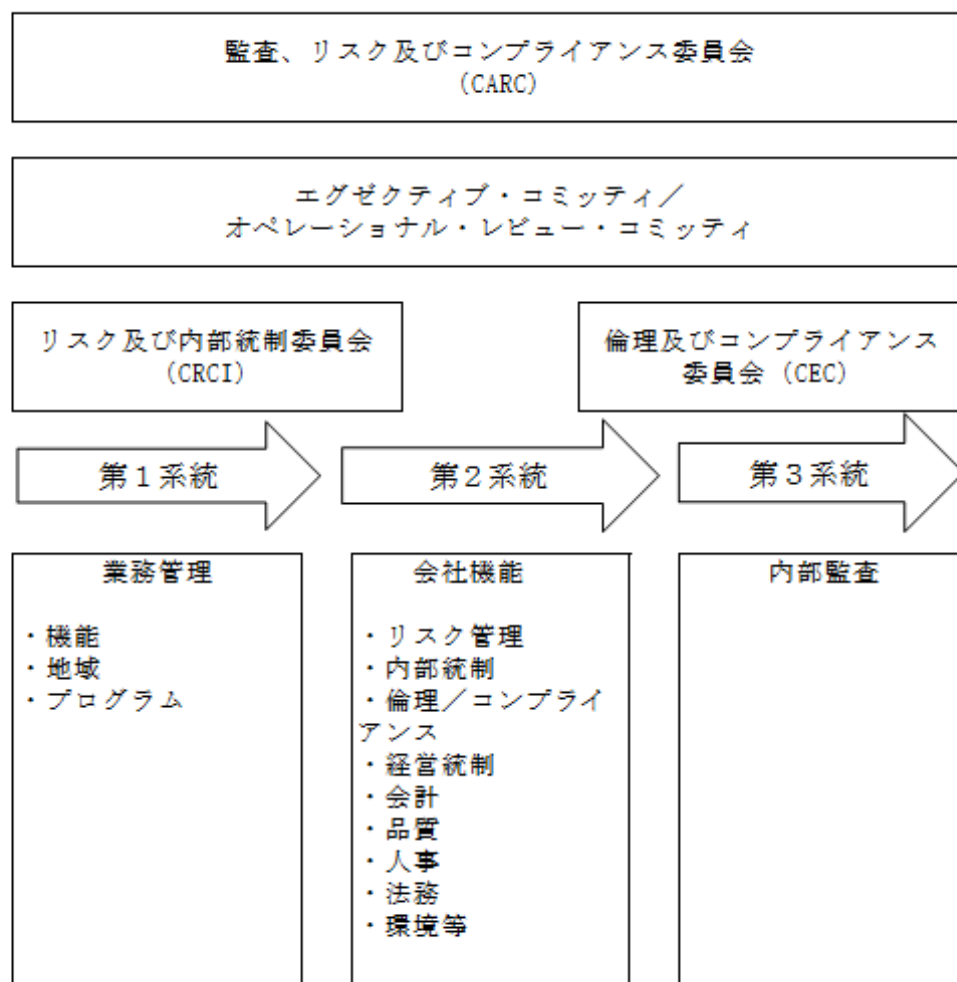
ルノー・グループの自動車（アフトワズを除く。）部門は、3つの軸、すなわち、地域、会社機能及びプログラムを中心に構成されている。これらは、事業の戦略を設定し、毎日これを実施する一助となっている。

- ・ 「地域」の軸は、現場における事業を発展させる。地域は、事業を最適化すること及び利益をもたらす収益を生み出すことについて責任を負う。
- ・ 「会社機能」の軸は、すべての事業機能を1つにまとめ、世界規模で責任を負う。会社機能は方針を定め、適切な基準、方法及び技能をプログラム及び地域に提供する。
- ・ 「プログラム」の軸は、自動車のライフサイクル及びサービスについて、世界レベルで責任を負う。プログラムは、自動車のラインナップ及びサービスを開発し、その収益性を管理する。

上記の組織構成は、アフトワズ・グループには該当しない。

販売金融には、独自の内部統制及びリスク管理に関するシステム及び組織があり、その概要は下記「RCIバンク・グループにおける内部統制及びリスク管理に関する一般的な枠組み」に記載されている。

全体的な統制システムは、下記の図に示された3つの防御系統に基づいている。



内部統制及びリスク管理システムは、業務を管理し、ルノー・グループの目標を達成する支援をする。

- ・ 内部統制システムは、財務、会計及び経営に関する情報の有効性、資産保全、コンプライアンス及び信頼性を合理的に保証するためのプロセスの管理を目的としている。
- ・ リスク管理システムは、事業が目的を達成する能力を損なう可能性が高い主要なリスクの特定及び評価を行う。これは、これらのリスクをシニア・マネジメントが許容可能であると判断した水準で維持することを目的としている。
- ・ 内部監査は、その職務の一環として、内部統制及びリスク管理システムの機能を評価し、改善に向けた勧告を公表する。

最初の2つの防御システムでは、内部統制及びリスク管理問題について専任の委員会（リスク及び内部統制委員会（*Comité des risques et du contrôle interne*）（CRCI）並びに倫理及びコンプライアンス委員会（*Comité d'éthique et de conformité*）（CEC））に対して報告が行われる。これらの委員会は時折、主題に関するプレゼンテーションの一環として、エグゼクティブ・コミッティ及びオペレーションズ・レビュー・コミッティに報告する。リスク及び内部統制委員会の目的は、内部統制及びリスク管理システムの効率性を定期的に検証及び評価することである。

第2及び第3の防御システムは、その業務の結果を監査、リスク及びコンプライアンス委員会（CARC）に提示する。CARCの職務は、上記「2019年度における取締役会の専門委員会の活動」に定められている。

その職務の過程において、法定監査人は会計及び財務情報の作成及び処理に関する内部統制を評価し、必要な場合は、勧告を公表する。

範囲の観点では、内部統制システムは、親会社及びすべての重要な会社、特に完全連結会社に適用される。リスク管理方針は、主要なリスクについてはルノー・グループのレベルで適用される。また、事業会社レベル（国、販売子会社及び/又は工業子会社）においても、車両プログラム及びグローバル部門について展開されている。

内部統制システムに関する指針

内部委任及び職務の分離

ルノー・グループは、階層系統体制に加え、会社機能を担うマネジャーがルノー・グループ全体の関連機能の連絡担当者のリーダーシップを取れるよう機能系報告システムを構築した。

意思決定プロセスは、どの分野及びどのレベルの業務執行マネジャーが決定を行うことができるかを決定する内部委任システムに基づいている。意思決定の権限を委任するためのすべてのルールは、イントラネットを介して、職員に報告される。意思決定の要請は、内部統制手続に従い、関係者を特定する規則に適ったワークフローにより追跡記録が行われるか、又は意思決定に責任を負う委員会議事録において文書化される。

一定の取引、とりわけ、子会社の資本、処分/買収、パートナーシップ、協業に関する取引及び原材料のリスク又は為替リスクに対するヘッジの制限は、一般方針に従い、意見を具申する専門家委員会の特別な検討の後に決定される。最終決定は、2019年10月11日まではルノーの最高経営責任者により行われ、その後、2019年末まではルノーの暫定最高経営責任者により行われた。

職務及び任務の分離の原則は、独立した統制を促進し、事業、財産の保護及びその会計目的上の記帳に対応する任務及び機能を分離するため、ルノー・グループ内及びコンピューター・システム内のすべての階層及び機能レベルで求められる。

ルノー・グループの倫理及び会社機能基準

「会社機能」は、導入される方針及び基準を規定し、発表する。これらはその後、事業レベルでのプロセスが倫理憲章、汚職及び地位濫用防止に関する指針並びに対応する倫理規範にその概要が記載された原則に従って機能することを確保するための手続及び事業手法として展開される。

内部統制部門は、指針（「最低統制基準及び統制基本規則」）を配布しており、これには、統制され、事業スタッフの統制活動に組み込まれるべき主なテーマが記載されている。

内部統制及びリスク管理における主な当事者

ルノーの内部統制システムは、AMFの一般内部統制原則に従い、職務分散原則を遵守し、上記「内部統制及びリスク管理システムの導入及び組織」に記載された3つの防御系統に従って実施されている。

- 第1系統は以下のとおりである。
 - ・ ルノー・グループのレベルで確定された内部統制及びリスク管理の原則及び方法を自己の責任の範囲内で適応及び適用させる業務管理。
 - ・ 作業分野に関して設定された内部統制システム並びにルノー・グループの倫理規範並びに汚職及び地位濫用防止に関する指針のほか、自らに固有の倫理規範を遵守することを期待されている従業員。
- 第2系統では、このシステムは、適切な適用及び効率性を評価するために常にモニタリングが行われている。かかるモニタリングは、以下の部門等により行われている。
 - ・ 内部統制部門は、自己評価アンケート及びコンプライアンス・テストを利用している。また、何らかの欠陥が見つかった場合に行動計画が実施されるよう取り計らっている。
 - ・ リスク管理部門：ルノー・グループの主要なリスクのマッピングを行うプロジェクト・リーダー並びにプログラム、地域における事業会社（製造若しくは販売のいずれに関するものであるかを問わない。）及びグローバル部門によるリスク・マッピング又はより具体的なマッピング・ニーズに関するアドバイザー・サポートの役割を兼ねる。
 - ・ ルノー・グループの業績及び統制部門は、その会社及び地域における代表者のサポートを受けて、現場においてこのプロセスを調整し、主導する。同部門は、全従業員による経営規則の遵守を徹底し、行動計画及びモニタリングの調整において業務スタッフを支援する。
 - ・ 「会社機能」として知られる部門は、事業機能に相当し、世界規模での方針、基準及び方法の制定を担当している。
- 第3のレベルは内部監査部門であり、コーポレート・ガバナンス、リスク管理及び統制プロセスについて、ルノー・グループ内で定められたとおり、独立した客観的な評価を行っている。内部監査は、その勧告を通じて、業務上の安全性の向上と会社の業績全般の最適化に寄与している。各業務の終わりに、内部監査は、最終報告書と総括記録を、監査対象部門/地域/プロジェクト、ルノー・グループの最高経営責任者及び会長に体系的に配布する。当該総括記録には、監査対象活動の統制度合いを総合的に評価するため、内部監査により出された意見について「基準を満たしている（緑色）、いくら

かの改善が必要である（黄色）、相当な改善が必要である（オレンジ色）、不十分である（赤色）」と色分けされたものが含まれる。

内部監査部門は、独自の内部監査体制を有する金融部門（RCI）を除く、ルノー・グループのすべての事業体及び活動をモニタリングする。内部監査部門は、日産と収斂させた機能についても監査を行うことができる。ルノーとパートナーシップ関係にある事業体に関して、パートナーが合意した場合、内部監査は介入を行う場合がある。第三者に委託された事業活動については、内部監査による介入は、契約上の監査条項がそのように規定する場合には、行われる可能性がある。

監査計画は年間ベースにて作成される。これらの計画は、シニア・マネジメントによって検証され、監査、リスク及びコンプライアンス委員会によって承認される。年次監査計画は、追加の要請を考慮の上、適宜修正される。

内部監査の使命により、以下のことが可能になる：

- ・ プロセスの法令遵守性及び有効なルール、基準、法律及び規則に関するその適用の評価。
- ・ プロセスの有効性及び取引の業績の評価。
- ・ 事業部門が行う管理の質並びにサポート及び統制に関する機能の検証。
- ・ 勧告の形での、改善又は進捗に関する分野の提案。
- ・ 不正行為及び汚職との戦い。
- ・ 勧告の効果的な実施の検証。

監査報告による勧告を受けて、監査対象の事業体によって定められた行動計画が、監査部門によって承認される。勧告には、3つの重要度レベル（高、中、低で、それぞれA、B、Cと取り扱われる。）がある。内部監査部門は、当該勧告が確実に実施されるようにする。半年ごとに、グループ・エグゼクティブ・コミティ及び監査、リスク及びコンプライアンス委員会向けに、A及びBの勧告に関する進捗報告書を作成する。

内部監査部門は、内部監査の専門的実務に関する基準（*référentiel professionnel de l'audit interne*）（RPAI）に従い、フランス監査・内部統制協会（IFACI）⁽²⁰⁾によって認証される。当該基準は、位置付け、舵取り、監査プロセス、ガバナンス・リスク及び遵守（GRC）の評価プログラム及びプロ意識という5つのカテゴリーにわたる25の全般的な要件及び100の詳細要件で構成されている。

(20) フランス監査・内部統制協会（*Institut français de l'Audit et du Contrôle interne*）。

内部統制の実施及びリスク管理の目的

実施の目的

内部統制システムは、方法及び手続の枠組みを通じて、実施されている内部プロセスが適切に機能するよう徹底することを目的としている。事業プロセスは、QCD（品質／コスト／納期）の指標を指針とし、リスクは、当該指標について、事業体のマッピング・プロジェクト、自己評価アンケート及び業績レビューの一環として分析されている。

内部統制

毎年、内部統制部門は、内部統制キャンペーンを行っている。当該キャンペーンでは、ルノー・グループの主要な事業体に対し、自己評価のための質問票が送付される。当該事業体のCEOは、これらの自己評価を認証し、また、内部統制に関して特定されたいかなる欠陥についても是正するために、行動計画の定義付け及び実施を行う。これらの行動計画は、内部統制部門による年次モニタリングを受ける。これらの自己評価の結果は、毎年1回、監査、リスク及び倫理委員会に提示される。

コンプライアンス試験では、内部統制部門の内部管理者が、事業体のうちサンプルについて実施し、自己評価の質を検証する。

リスクレベルの低い事業体（完全連結ではない事業体又は連結ではない事業体）は、別の内部統制システムの対象となる。

リスク管理

ルノー・グループは、一方では、あらゆる種類のリスクを特定及び評価し、その後、マッピングするという方法に基づいて、また、他方では、リスクを排除、回避、防御又は移行させることによりこれらのリスク、また、具体的には、かかるリスクによる最終的な影響及び／又はリスク発生の可能性に対処する行動計画の実践という方法に基づいて、リスク管理手法を適用させる。この方法は、ルノー・グループ、事業体、

車両プログラム及びグローバル部門に適用される。ルノー・グループの主要なリスクのマッピング（下向き及び上向き）は、その検証を行うリスク及び内部統制委員会、グループ・エグゼクティブ・コミッティ並びに監査、リスク及び倫理委員会に提示される。

ルノー・グループがさらされている主要なリスクファクターに関する説明は、第3-2「事業等のリスク」に記載されている。

リスク管理部門は、任務を実行するために、とりわけ2つのネットワークに依拠している。

- ・ 1つは、事業会社（国、販売子会社及び/又は工業子会社）及びグローバル部門の場合には主に業績及び統制の機能を果たすマネジャー、またプログラムの場合には品質保証機能を果たすマネジャーで構成されている。彼らは事業リスク管理者（RMO）として知られている。彼らは、事業体、プログラム及びグローバル部門において業務上でリスク管理システムを実施する場合にリスク管理部門と協力する。
- ・ もう1つは特定分野のリスクを管理する専門家で構成されている。これらのリスクには、すべての会社に共通するものもあれば、ルノー・グループの活動部門の1つに特有のものもある。これらの専門家は、専門リスク管理者（RME）として知られており、それぞれの専門分野における制度化されたリスク管理プランについてコンサルティングを行う。

内部監査部門は、シニア・マネジメントにより実証され、CARCにより承認される、当社の主要なリスクに関する監査計画を策定するために、リスク・マップを使用して最も適切な監査対象項目を特定し、リスク・ヘッジを査定する。この監査業務を通じて、内部監査部門はリスク管理部門に対して、主要なリスクを管理する効果的な水準についての識見を提供する。

評価及び見直し

内部統制

2019年度において、内部統制部門の業務には以下が含まれた。

- ・ 汚職防止システムを改善するための継続的行動及び影響が及ぶ事業スタッフの支援。
- ・ 「CEO詐欺」及び「銀行口座情報変更詐欺」等の社外不正行為のリスクに対する注意喚起措置及び訓練の遂行。
- ・ 内部統制研修と、リスクにさらされている主要工程のための標準グリッドとのタスク分離に係る分析手法の展開。
- ・ データ解析ユニットに基づく防止及び検知統制の明確化。
- ・ 特に、ルノー・グループのガバナンス方法の変更後においての、権限委譲ルールの見直し。

内部統制面での「代表者の姿勢」は、内部統制を会社にとって必須の業績機能として位置づけたCFOの署名入り書簡が配布されたことで再確認された。

2020年の優先事項は、これまでに開始されたこれらの基礎となる行動を継続することである。

研修活動

主要な会社機能において、職員の専門性の基準を向上させるために研修組織が設置された。この研修組織は、業績を向上させ、シニア・マネジメントの期待により応えるための手段として、従業員向けの研修に対する強い信念を反映している。

内部統制部門は、会社内の事業マネジャー向けの具体的かつ追加的な研修プログラムを開始し、最近4年間で455名を超えるマネジャー及び43名のエグゼクティブ・コミッティの研修を行った。

リスク管理

2019年度、リスク管理部門の活動は以下に重点を置いた。

- ・ ルノー・グループの主要なリスクのマッピングを更新すること。この実践は、ルノー・グループの中期戦略計画に照らして、とりわけ、当該計画により、特定されたリスクに対応する行動計画を統合し続けることができるように行われた。
- ・ これまでに特定された主要なリスクの統制を改善するための処理計画及びプロセスを強化すること。
- ・ 関連する事業体の事業リスク管理者と共に実施される、国、生産拠点及び販売子会社のリスク・マッピングの実施において、事業体を支援すること。
- ・ プロジェクトのリスク・マッピングの作成においてプログラム又はプロジェクト部門を支援すること。

- ・ グローバル部門を支援すること。

さらに、ルノー・グループの従業員の間でリスク文化及びリスク管理の基盤に関する意識を向上させる措置（特にeラーニング・モジュールを通じてのコミュニケーション及び研修）が、リスク管理部門によって引き続きとられた。

2020年度において、リスク管理部門の活動は、これらの優先事項に引き続き重点が置かれる。

RCIバンク・グループにおける内部統制及びリスク管理に関する一般的な枠組み

RCIバンクは、当社の目標に関連して特定された主要なリスクの特定、分析及び管理を目的とした、グローバル内部統制システムを有している。RCIバンク・グループの内部統制委員会は、このシステムに関する一般的な枠組みを検証した。当該枠組みは内部統制憲章に記載されている。

この憲章は、RCIバンクの有効な統制下にあるフランス国内及び海外の法人に適用されるシステムを定義しており、特に以下を明記している。

- ・ 内部統制管理のための一般的な取決め
- ・ 子会社、支店及び合併会社に関する地域的な取決め
- ・ 様々な機能分野に関する特別な取決め

RCIにおけるリスク統制は、機能別に以下の3つのレベルで監視されている。

- ・ 第1の統制システムは、日常的なリスク管理を担当する業務機能によって、それぞれの専門分野における活動の一環として実践されている。これらの機能は、取引行為に係るリスクを取ること及び当該機能に割り当てられた目的について、決定し、責務を負っている。これらの機能は、会社機能部門が定めた経営規則及びリスク限度に従い、かかる責任を果たす。

会社機能部門は、会社レベルでリスクの定義、規則、管理方法、測定及びモニタリングを担当する。各会社機能部門は、その専門分野において、ガイドライン及び国別目標を通してリスク管理システムを管理及び監視する。リスクについては、子会社及び本部の定期的な専門委員会によってモニタリングが行われている。会社機能部門は、リスク管理及びエクスポージャー・モニタリングを現地代表者に依拠し、グループのレベルで限度が尊重されることを確保している。

- ・ 第2の防御システムには、以下が含まれる。
 - ・ 内部統制部門及びルノー・グループの事業体の内部管理者。これらは、手続に定められた経営規則を取引が遵守しているかどうかのレベルを統制する。より具体的には、第1の統制システムの妥当性を検証する。
 - ・ リスク及び銀行規制部門。この部門は、ルノー・グループのリスク・ガバナンス・ポリシーの導入を監視し、機能部門によるリスク管理の効率性並びに設定された限度及び警告閾値の遵守の効率性を検証し、当該閾値を超えた場合にRCI取締役会のリスク委員会への通知を確保している。
- ・ 第3の防御システムは、内部監査機能であり、その目的は、取引に対する統制の程度並びに第1及び第2のシステムによって実践された監視について、RCIバンクの取締役会及びシニア・マネジメントに保証を提供することである。

リスク管理システムは、RCIバンク・グループのすべてのマクロ・プロセスを対象としており、以下のツールを含んでいる。

- ・ リスクの指針、選好度レベル、警告閾値及び限度（以下「リスク選好の枠組み」という。）が定義された、主な（いわゆる重大かつ重要な）リスクのリスト。各リスクについて、リスクの構成要素並びにそれをリスク選好レベルに合わせて維持する管理及び監督の原則を特定するための詳細な解析が実施される。これらの要素は、RCIバンク・グループの事業モデル及び戦略に関連して、少なくとも年に1回検討される。
- ・ 事業管理ルールのマッピングがリスク管理に寄与している。すべてのRCIバンク・グループの連結子会社においてそれが導入されている。このマッピングは、中央事業活動部門によって定期的に更新される。事業管理ルールの統制レベルは、すべての子会社において、プロセス担当者により毎年評価される。
- ・ インシデント収集データベースが、事前に定義された基準に対応する機能不全を特定するのに役立つ。当該データベースのおかげで、リスクを統制するために必要な是正措置及び予防措置を行えるようになる。このデータベースは、内部の又は規制当局への報告目的で使用される。このシステムは、RCIのエグゼクティブ・コミッティ、RCIの取締役会並びにルノー・グループの倫理及びコンプライア

ンス委員会（CEC）のほか、フランスの金融健全性監督・破綻処理機構（ACPR）及び欧州中央銀行に直ちに報告すべき事件の閾値を定めている。

内部統制及びリスク管理に関与する組織及び当事者

- ・ RCIバンクの取締役会は、監督機関として、以下の責務を負っている。
- ・ 当バンクの事業戦略について決定し、効果的で慎重な経営が確実に行われるよう、エグゼクティブ・ディレクター及びエグゼクティブ・コミッティによる監督手続の実施のモニタリングを行う。
- ・ リスクを取り、管理し、そのモニタリングを行い、軽減するための戦略及び方針を承認し、定期的に見直す。
- ・ ガバナンス・モデルを精査し、その効果について定期的に評価し、欠点を是正するための是正措置が確実に講じられるようにする。
- ・ 公表及びコミュニケーションのプロセスを監視し、当社が公表及び開示する予定の情報の質及び信頼性を確認する。

このように、取締役会は、フランスの金融健全性監督・破綻処理機構（ACPR）に提出する内部統制に関する年次報告書を承認するために、少なくとも年に1回、内部統制システムを見直す取締役会会議を開催する。

取締役会は、その職務において、以下の5つの特別委員会の支援を受ける。

- ・ 監査会計委員会は年に3回開催される。財務諸表の作成、提示及びモニタリング、個別財務諸表及び連結財務諸表の法定監査の監視、法定監査人の独立性及び法定監査人の非監査業務の定義のモニタリング、法定監査人の任命勧告及び法定監査人の交代のモニタリング、内部統制システム及びリスク管理制度の効果の検証、監査計画の検討、実施された監査の分析並びに非連結会社への投資の検討について責任を負う。
- ・ リスク委員会は年に4回開催される。その役割には、リスク・マップの精査及びリスク定義の承認のほか、取締役会のリスク選好に沿って、かつ監視の面で取締役を支援する目的で、RCIグループのリスク限度を分析及び承認することが含まれる。また、限度又は通知閾値を超えた場合、行動計画の分析についても責任を負い、製品及びサービスの価格設定システムの精査についても責任を負う。リスク委員会は、報酬委員会と並行して、報酬方針が当社のリスク・エクスポージャーに適合しているか否かを精査する任務も負っている。さらに、リスク委員会は、取締役会に助言できるよう、内部統制報告書、資本に関するコンプライアンス（ICAAP）及び流動性（ILAAP）の規則、再生計画並びに当社の内部信用リスクモデルから派生した格付及び見積プロセスの重要な側面を分析及び承認する責任も負う。
- ・ 報酬委員会は少なくとも年に2回開催される。会社役員及びリスク管理部門責任者の報酬方針を毎年精査し、リスク及びリスク管理に影響を及ぼす個人の報酬に関する取締役会の決定を準備する。
- ・ 報酬委員会は少なくとも年に2回開催される。取締役を取締役に推薦する任務を負っている。また、取締役会の年次審査も担当している。この審査には、取締役会の構成、メンバー、男女の多様性並びに取締役の知識、技能及び経験の幅広さが含まれる。指名ガバナンス委員会は、エグゼクティブ・ディレクター、最高経営責任者、最高経営責任者代理及び重要な役職者の推薦を取締役に提出する。
- ・ 戦略委員会は少なくとも年に4回開催される。その役割は、戦略計画の展開を分析し、様々な戦略的プロジェクト及びチャレンジの審査及び承認を行うことである。
- ・ エグゼクティブ・コミッティは、グループのシニア・マネジメントを担う組織として、RCIバンクの方針及び戦略を指揮する。

シニア・マネジメントは、ルノー・グループのリスク管理を監視するため、以下の委員会に依拠する。

- ・ 財務委員会は、以下のテーマを審査する。すなわち、グループの様々な地域及び子会社における、経済分析及び予測、資金調達コスト、流動性リスク、金利リスク並びにカウンターパーティリスクである。ルノー・グループ内の移転価格に対して必要な調整を行うために、RCIホールディングの貸借対照表及び損益計算書の分析も行われる。
- ・ クレジット委員会は、子会社及びルノー・グループのコミットメント責任者の承認限度を上回るコミットメントを承認する。

- ・ 「顧客・ネットワーク・リスク」のための業績委員会は、顧客組成の質及びベンチマーク子会社の業績を回収の観点から評価する。販売店ネットワーク内において、残存するポートフォリオ及び在庫回転率の変動が、ディーラー及びポートフォリオ分類の変動と共に審査される。
- ・ 規制委員会は、健全性監督及び行動計画に関する主要な規制上の変更を検討し、社内格付モデル及び関連する管理方針を検証する。
- ・ 内部統制・事業リスク・コンプライアンス委員会は、グループ全体の内部統制システムを監視し、品質及び関連する手続のモニタリングを行い、資源、制度及び手続を適合させる。事業リスク管理方針及び法令遵守管理システムの原則を定め、管理し、そのモニタリングを行う。また、行動計画を追跡する。この委員会はRCIバンク・グループの各子会社内にも存在する。
- ・ 新製品委員会は、新製品が、グループの販売方針、グループの予算要件、現地で適用される法令及びグループのリスク・ガバナンスを遵守するよう確保することにより、市販される前に新製品を承認する。
- ・ プロセス担当者がマクロ・プロセス毎に任命されており、グループの基準に沿ったそれぞれの専門分野におけるリスク管理並びに対応する手続及び第1レベルの統制の定義及び更新に責任を負っている。
- ・ 規制監視担当役員は、優れたコーポレート・ガバナンスを確保するために実施されているコンプライアンス管理システムの一環として、RCIバンクに影響を及ぼす規制上の変更について、モニタリングを行い、分析し、業務スタッフに通知する責任を負っている。
- ・ RCIバンク・グループのグループ規制遵守担当役員は、最高経営責任者に報告する。この担当役員は、マネーロンダリング・テロリスト融資対策、倫理、専門的内部告発、汚職防止、法務・税務・規制監督、関連する統制プラン等の分野におけるRCIバンクのコンプライアンスの保証人となっている。
- ・ 内部管理部門 (*Département du Contrôle Interne*) (DCI) の部長は、リスク管理部長に報告を行い、組織の恒久的管理及びグループ全体に関する一般的な内部統制システムの指揮について責任を負う。RCIバンク・グループの子会社における内部統制監督の観点から、内部管理部門の部長は、機能上自らに報告する内部管理者によるサポートを受ける。内部管理者は、階層上、子会社のCEOに報告する。同様に、内部管理部門長は、RCIバンク・グループ部門における内部統制監督システムを管理するため、本部機能における従業員のサポートを受ける。
- ・ リスク及び銀行規制部門 (*Département Risques et Réglementation Bancaire*) (DRRB) の部長は、リスク管理部長に報告を行い、ルノー・グループ内にリスク・ガバナンス・ポリシーが導入されるよう確保し、当該ポリシーと取締役会が定めたリスク選好の枠組み (RAF) との整合性を確保する。加えて、リスク測定指標の信頼性、各リスクに対するリスク管理システムの完全性及びリスク管理の効果的な実践を確保する。また、より具体的には子会社から会社部門への報告経路及び警告フィードバック経路の効率性を統制し、適宜、経営機関及び取締役会のリスク委員会に対するリスクに関する概要報告を作成する。さらに、不履行時に講じられる是正措置の妥当性及び経営機能による当該措置の効率的実施を検証する。そして、適用される健全性規制をグループが遵守しているかどうかのモニタリングにおいて中心的役割を演じる。
- ・ RCIバンク・グループの監査及び定期的管理部長は、最高経営責任者に報告を行う。当該役職は、恒久的管理部門から独立しており、監査会計委員会が検証した年次監査計画に基づき、様々な子会社と協力する。報告書に記載される監査結果 (勧告を含む。) は、内部統制委員会及び監査会計委員会に提出される。これらの発見及び勧告は、内部統制に関する年次報告書において提示される。

経営組織

下記(2) - 「経営組織」を参照のこと。

追加情報

年次株主総会

年次株主総会は、適用される法令の規定に従って招集される。年次株主総会に出席する権利は、株主の名義又は株主の代理として登録されている仲介機関の名義で、年次株主総会の2営業日前の午前0時(パリ時間)までに、当社が保有している記名式株式口座又は公認の仲介機関により保有されている無記名式株式口

座のいずれかへの株式の登録を行うことによって、証明される。公認の仲介機関により保有されている株式記録への無記名式株式の登録は、かかる仲介機関により発行される株式保有証明書により証明される。

特定可能な無記名式株式

当社には、現在又は将来においてその株主総会において議決権を有している株主であることを確認するために、適切な法令上の規定を利用する権限がある。

株式保有の開示

特定の割合の株式資本又は議決権を有する場合、株主は当社に通知を要するという法律上の要件に加え、株式資本若しくは議決権の2%超の株式数の、又はこのパーセンテージの倍数でかつ株式資本若しくは議決権の5%以下の株式を有することとなったすべての株主又は資産管理会社は、所有株式数の合計を当社に通知する。この開示は、国務院(Conseil d'État)の命令に定められた期間内に配達証明付書留郵便によりなされ、当該期間は株主の持分が当該基準以上となった株式の登録が行われた日から開始する。5%を超える場合、上記の開示要件は株式資本又は議決権の5%を超えた1%毎に適用される。

上記の基準を決定する目的上、間接的に所有される株式又はフランス商法第L.233-7条及び第L.233-9条の規定に沿って保有する持分等価物もまた、考慮される。

申告者は、上記の申告には前記の規定によって所有又は保有されるすべての株式が含まれることを証明し、また取得日を示さなくてはならない。開示要件は、所有する株式数が上述の基準の、2%又は場合により1%減少した場合も同様に適用される。

上記の条件が遵守されない場合、申告されるべきであった割合を超える株式は、合計で1%以上の株式資本を所有する1人又は複数の株主により総会において要求される限り、要求される通知がなされた日より2年間に開催される株主総会において議決権を剥奪されるものとする。

2019会計年度中、当社は基準値を超過した旨の申告を受領しなかった。

当社の株式及び議決権に関する株主契約

ルノーとダイムラーとの間に協力活動が存在しないこと

ルノー及びダイムラーは、フランス商法第L.233-10条に定義されている意味において、直接的又は間接的に、協力して行動しないことを宣言している。当社が知る限りにおいて、また、ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメントの提出日現在、当社の株主間における関係を規定する株主契約はなく、また、協力活動もない。

株式譲渡に対する制限

ルノーSA、日産自動車株式会社、ルノー・日産b.v.及びダイムラーAGにより2010年4月7日に締結された長期戦略的協力に関する業務提携基本契約の一環として、当事者は、フランス商法第L.225-37-5条に従い、以下のことを確約した。

ファースト・オファーの権利：(ロックアップ・コミットメント終了時、又は権限の与えられた譲渡の場合ロックアップ・コミットメントの期間中に)ダイムラーがルノー株式の譲渡を望む場合、ルノーは、かかる株式を取得できるファースト・オファーの権利の利益を享受する。ルノーがこの権利を行使しないことを選択する場合、ダイムラーは、ルノーの競合他社ではない第三者に対してかかる株式を売却するか、又は市場でかかる株式の売却を提案することができる。

敵対的株式公開買付の場合のコミットメント：ロックアップ・コミットメントの終了後、ダイムラーは、ルノー取締役会の承認を得ていないルノー株式の株式公開買付に応募しないことに同意する。このコミットメントは、業務提携基本契約の終了時に終了する。

フランス政府が保有する株式に付された議決権の自由な行使に対する制限

一方ではルノーと日産との間で、他方ではルノーとフランス政府との間で、両株主によるルノーへの投資のバランスを回復すること、そしてこの機会にアライアンスの継続及び発展を確実にすることを目的として行われた協議を背景として、2016年2月4日、ルノー及びフランス政府は、フランス政府が有する議決権の

うち、ルノーの年次株主総会に提出される一定の決定に関するものについて自由な行使を制限することを目的とするガバナンス契約を締結した。

この制限は、年次株主総会において達成される定足数によって変わる。

問題となっている年次株主総会に本人又は代理人が出席している株主が保有する株式の数が議決権付株式（1株につき1個又は2個の議決権）の70%以下である場合、フランス政府の自由に行使可能な議決権の上限は、行使可能な議決権の17.9%に設定される。

問題となっている年次株主総会に本人又は代理人が出席している株主が保有する株式の数が議決権付株式（1株につき1個又は2個の議決権）の70%超である場合、フランス政府の自由に行使可能な議決権の上限は、行使可能な議決権の20%に設定される。

適用されるこの上限設定の範囲を超えて、フランス政府の議決権は、中立的な方法、すなわち以下の方法で行使される。

通常決議の採択にあたっては、50%の賛成票及び50%の反対票

特別決議の採択にあたっては、66と3分の2%の賛成票及び33と3分の1%の反対票

株主の満場一致が必要となる決議の採択にあたっては、100%

フランス政府の中立的議決権は、フランス政府及びその他の株主が自由に行使可能な議決権とは異なり、上限設定の対象となる決議の投票結果に影響を与えない。

フランス政府の議決権の自由な行使に対する制限は、通常株主総会が権限を有するすべての決定に適用する。但し、以下の決定は例外であり、政府は自らが保有する二倍議決権をすべて自由に行使することができる。

利益の配分、配当及びその支払日の決定

配当支払の全部又は一部を現金又は株式で受領する選択権

フランス政府を代表する取締役の任命、その任期の更新又は取締役会による当該任命の追認

フランス政府を代表する取締役の解任

重要な資産の売却の承認

関連者契約のうち、フランス政府の代表者が取締役会において当該契約に反対票を投じたもの

1ブロック以上の株式を特定された1以上の株主から買い戻すプログラムの場合に、取締役会に対し、ルノー株式の取引を行う権限を委任すること

特別株主総会に関しては、フランス政府はその議決権のすべてを自由に行使することができる。但し、以下の決定については例外であり、フランス政府の自由に行使可能な議決権には上限が課される。

権限又は権力をルノーの経営組織へ委任する場合において、その条件が、決定に先立つ5年間にわたって証明されているとおり、ルノーの既存の慣行に合致している委任の承認又は更新

ルノー・グループの従業員及び役員に対して、ストック・オプションを付与し、無償株式を配分し、又は資本へのアクセスを提供する株式若しくは有価証券を発行するために取締役会に認められた決定又は委任

職務の遂行に関する年齢制限又は取締役及びシニア・エグゼクティブ・オフィサーの任期の変更
本社の移転（但し、フランス国外を除く。）

年次株主総会におけるフランス政府が保有する株式に付された議決権の自由な行使に対する制限

口座	投票の状況	行使可能な議決権の割合	70%以下の定数		70%を超える定数		
			単純多数決	特定多数決	単純多数決	特定多数決	
口座7		1/3 (2.87%)	否決	否決	否決	否決	
口座6	郵送投票	8.6%	1/6 (1.43%)	否決	可決	否決	可決
口座5		1/2 (4.3%)	可決	可決	可決	可決	
口座4		1/3 (0.7%)	否決	否決	任意	任意	
口座3	委任投票	2.1%	1/6 (0.35%)	否決	可決	任意	任意
口座2		1/2 (1.05%)	可決	可決	任意	任意	
口座1	郵送投票	17.9%	1 (17.9%)	任意	任意	任意	任意

フランス政府がルノーの取締役会の勧告に従って議決権を行使する場合、フランス政府以外の株主が提出した決議は制限メカニズムの対象とならない。

議決権の自由な行使に対する制限は、以下に該当する場合は適用されなくなる。

日産がルノーの年次株主総会において自らが保有する株式に付与された議決権を行使した場合。

2002年3月28日にルノーと日産の間で締結された改訂アライアンス基本契約（2005年4月29日、2012年11月7日及び2015年12月11日になされた改訂を含む。）が改訂され、フランス政府の代表者が当該変更について取締役会において賛成票を投じなかった場合、又は、当該改訂アライアンス基本契約が解除された場合。

また、以下の期間においては制限が停止される。

いずれかの者が、ルノーの有価証券に関する公募を開始した場合、その発表時から募集期間の終了時まで。

ある者（但し、フランス政府は含まれないが、日産は含まれる。）が、単独で又は協力して、直接的又は間接的に、直ちに又は将来、当社の資本金又は議決権の15%超に相当する株式又は経済的エクスポージャーを保有する限り。

フランス政府がコーポレート・ガバナンス契約に基づく自らの約束に違反した場合、ルノーは、フランス政府が保有するルノー株式のすべてを無記名式株式に転換するよう求めることができる。これにより、当該株式に付された二倍議決権が2年間剥奪されることになる。

BNPパリバ・セキュリティーズ・サービスズは、ルノー株式のカストディアンであり、フランス政府が保有するルノー株式が登録されている7つの純粋な記名式株式口座の管理を通じた制限メカニズムの実施においてルノー・グループを支援する。その関与の条件はコーポレート・ガバナンス契約の実施に関する契約に定められている。当該契約は、2016年2月4日に、ルノー、フランス政府及びBNPパリバ・セキュリティーズ・サービスズの間で締結された。

(2)【役員状況】

本項では、上場会社であり、ルノー・グループの親会社であるルノーSAの経営管理方法につき記載する。かかる経営方法は、ルノーSAの子会社であり、ルノー・グループの自動車及び金融事業を傘下に収める会社であるルノーs.a.s.にも適用される。

取締役会の運営原則及び使命は、取締役会規則に記載されており、かかる規則はその全体がルノー・グループのウェブサイト上で閲覧可能である。下記に取締役会規則の主な内容を記載する。

取締役会

ガバナンス構造

ガバナンス形式の改革

2019年1月24日の会議において、取締役会は、指名ガバナンス委員会の勧告に基づき、取締役会長と最高経営責任者の職務を分離することを決定した。取締役会は、このガバナンス構造が現在のルノーの課題に適切であると考えた。これにより、当社は、コーポレート・ガバナンスにおける会長の地位及び専門知識と、当社の中期計画の管理及び実施を担う最高経営責任者の経営者としての経歴及び産業・自動車の専門知識の両方から、恩恵を受けることが可能となっている。

取締役会長の役職は、フランス商法のL.225-17条第3項の規定に従い、ジャンドミニク・スナール氏を取締役に任命後、同氏に委任された。取締役としての同氏の任命は、2019年6月12日に開催された年次株主総会により追認された。

最高経営責任者の役職は、ティエリー・ボロレ氏に委任された。同氏は、2018年11月20日に最高経営責任者代理に任命されている。

2019年10月11日の会議において、取締役会は、ティエリー・ボロレ氏のルノーSAの最高経営責任者兼ルノーs.a.s.の会長としての任務を即時に終了することを決定した。また、取締役会は、新たな最高経営責任者の任命が完了するまでの間、暫定的にクロチルド・デルボス氏をルノーSAの最高経営責任者に任命することを決定した。

ガバナンス及び報酬委員会が行った選定過程の後、2020年1月28日の会議において、取締役会は、2020年7月1日よりルノーSAの最高経営責任者兼ルノーs.a.s.の会長として、ルカ・デメオ氏を任命することを決定した。

取締役会は、ルカ・デメオ氏が、過去の職務における経歴、経験及び成功により、ルノー・グループの成長及び変革に対して全面的に貢献するために必要とされるすべての特性を備えていると考えた。

取締役会長の権限

当社の定款は、取締役会はそのメンバーの中から1人を取締役会長に任命すること及び会長は自然人でなければならず、2期以上選任可能であることを明記している。

取締役会長の権限に関する取締役会規則の規定の抜粋

会長は、取締役会の業務を整理及び指図し、かかる業務について、株主総会に報告するものとする。会長は、取締役会会議のスケジュール及び議題を決定し、会議を招集するものとする。

会長は、取締役会会議の議長を務めるものとする。会長が出席できない場合、(i) 主席独立取締役、又は(ii) 主席独立取締役がいない場合若しくは主席独立取締役が不在若しくは出席できない場合、ガバナンス及び報酬委員会の委員長が、取締役会会議の議長を務めるものとする。

特定の状況を除き、取締役会の合議制の原則に従い、会長は、取締役会を代表してコミュニケーションを取る権限を有する唯一の者である。

会長は、ルノーの法人が特に取締役会及びその委員会を正しく運営することを保証するものとする。会長は、取締役が、その職務を果たすために必要とする情報を受けられること、より一般的には、取締役が取締役会及びその委員会の業務に参加できることを保証するものとする。

また、会長は、取締役会のメンバーが、勤勉さ、専門知識及び忠誠心を持って、効率的に取締役会の業務に参加すること、並びに、取締役会のメンバーが、ルノー、ルノー・グループ及び日産及び三菱とのアライアンス(以下「アライアンス」という。)に関する戦略的問題を含む問題に取り組むために必要な時間を取ることを保証するものとする。

会長は、取締役会の業務が、建設的な議論と意思決定につながる方法でよく管理されていることを保証するものとする。会長は、取締役会の業務を指導し、その業務と委員会の業務との調整を行うものとする。会長は、かかる委員会に対し、いつでも、その権限内の問題について諮問することができる。その点で、会長は、取締役会の委員会の会議の議題に関連すると自身がみなす問題を追加することができる。会長は、希望する場合、委員会の会議に出席することができる。ただし、会長の個人的状況が議論される場合を除く。会長は、委員会の業務を利用することができるものとする。

会長のその他の職務

会長は、最高経営責任者と連携して履行する職務として、以下の職務も有するものとする。

- ・ アライアンスの組織及び展開に関する議論にかかる日産と三菱の連絡役となること。
- ・ 取締役会に対し、ルノーの将来のために有用であると会長が考える新たな合意又はアライアンスを提案すること。
- ・ 適用法令及びアライアンスメンバー間で締結された契約に従い、アライアンス及びそのメンバーの運営又は管理機関への指名のルノー候補者に選出されること。

会長は、アライアンスに関連する会長の職務の履行について、常に取締役会に知らせるものとし、この問題に関して行う一切の判断について勧告を行うものとする。

あらゆる状況において、会長は、最高経営責任者と共に、アライアンスの発展を保証し、ルノー、日産及び三菱間の関係性を強化し守るために尽力するものとする。

最後に、会長は、ルノー株主との間で質の高い関係性を保持することを保証するために尽力し、また、ルノーのスタッフ及びパートナーの間でルノーの価値とイメージを高めるために貢献するものとする。

会長は、その職務を履行するために必要とする当社のコーポレート機能を利用するものとする。会長は、その職務の履行及び取締役会又はその委員会の業務（アライアンスの運営、組織及び発展、戦略、財務報告、主要な投資及び売却計画、並びに主要な金融取引に関する業務を含む。）のために有益である可能性のある情報を、最高経営責任者に対して求めることができる。



ジャンドミニク・スナール
(JEAN-DOMINIQUE SENARD)

取締役会長

生年月日：1953年3月7日（67歳）

国籍：フランス

最初の就任日：2019年1月

現在の任期の開始日：2019年1月

現在の任期の満了年：2023年
次株主総会

所有する記名式株式の数：

4,940株

技術：



経歴 - 専門家としての経験

ジャンドミニク・スナール氏はフランスのHECビジネススクール

(Hautes Études Commerciales)を卒業した。また、法学の修士号も保有している。

1979年から1987年までトタルにおいて、その後、1987年から1996年までサンゴバンにおいて、様々な財務及び経営に関する職に就き職歴を開始した。

1996年から2001年までペシネーの最高財務責任者を務め、また、そのグループの理事会の委員を務めた。また、2004年までペシネーの一次アルミニウム部門の部門長を務めた。アルカンの執行委員会の委員として、ペシネーの統合を担当し、ペシネーSAの会長を務めた。

ジャンドミニク・スナール氏は2005年3月に最高財務責任者及びミシュラン・グループの理事会の委員としてミシュランに入社した。

2007年5月、ミシュラン・グループのマネージング・パートナーに就任した。

2011年5月13日、ジャンドミニク・スナール氏は、ミシェル・ロリエ氏と並んでミシュラン・グループのマネージング・ゼネラル・パートナーに就任した。

2012年から2019年まで、ジャンドミニク・スナール氏は、ミシュランの最高経営責任者で、執行委員会及びコーポレート・リーガル&デジタル業務部門を監督した。

2019年1月24日、ジャンドミニク・スナール氏は、ルノーの取締役会長に就任した。

フランス内外の会社における役職及び

その他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務：

上場会社：

ルノーSA（フランス）取締役会長

非上場会社：

ルノーs.a.s.（フランス）最高経営責任者

その他の法人：

Fondation d'entreprise Groupe

Renault会長

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社：

日産自動車株式会社（日本）取締役会副議長及び指名委員会委員

サンゴバン（フランス）主席独立取締役兼戦略及びCSR委員会委員長

非上場会社：

フィブS.A.S（フランス）監査役会メンバー

その他の法人：

環境のためのフランス企業協会（フランス）会長

オーヴェルニュ＝ローヌ＝アルプ企業機構（フランス）共同代表

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
コンパニー・フィナンシ エール・ミシュランSCmA (フランス) マネージ ング・パートナー	2017年
ミシュラン(フランス) 最 高経営責任者兼ジェネラ ル・パートナー	2019年

	金融		シニア・エグ ゼクティブの 経験		自動車 産業		国際経 験		デジタ ル及び 革新		環境、社会 及びガバナ ンス
--	----	--	------------------------	--	-----------	--	----------	--	------------------	--	----------------------

最高経営責任者の権限

最高経営責任者の権限に関する取締役会規則の規定の抜粋

最高経営責任者は、当社の活動を指示するものとする。この点において、ルノー・グループの運営及び機能部門は、最高経営責任者に報告を行うものとする。

最高経営責任者は、法的制約並びに定款及び取締役会規則の規定によって課された制限に従い、当社を代表して、あらゆる状況下で活動する最も広範囲の権限を有するものとする。

最高経営責任者は、第三者との関係において、当社を代表するものとする。

最高経営責任者は、取締役会により任命されるものとする。最高経営責任者が取締役ではない場合、かかる最高経営責任者は、取締役会会議の永続的客員参加者とする。かかる資格において、最高経営責任者は、議決権なしですべての取締役会会議に出席することができる。ただし、最高経営責任者は、その任期又は報酬に関する議論には参加しないものとする。



**クロチルド・デルボス
(CLOTILDE DELBOS)**

暫定最高経営責任者

生年月日: 1967年9月30日(52歳)

国籍: フランス

最初の就任日: 2019年10月

所有する記名式株式の数:

41,989株及びFCPE116.64単位

主な専門分野及び経験:

以下経歴欄を参照されたい。

経歴 - 専門家としての経験

クロチルド・デルボス氏は、カリフォルニアでキャリアをスタートさせ、パリのプライスウォーターハウスに勤めた後、1992年にペシネー・グループに入社。フランス及びブリュッセルで、社内監査、財務及び合併買収部門の様々なポジションに就いた後、ディビジョン最高財務責任者(ボーキサイト・アルミナ及び国際取引)に任命された。ペシネーがケベックを拠点とするアルキャン・グループにより買収された後、クロチルド・デルボス氏は2005年に設計製品部最高財務責任者に就任し、2011年にアポロ・グローバル・マネジメント・インベストメント・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その職に就いた。引き続いて、新会社であるコンステリウム社では、副最高財務責任者及びチーフ・リスク・オフィサーの職に就いた。クロチルド・デルボス氏は2012年に、ルノー・グループにグループ管理担当上級副社長として入社した。2014年5月、ルノー・グループ管理担当上級副社長の役職に加えて、グループ管理担当アライアンスSVPIに任命された。2016年4月、クロチルド・デルボス氏は、最高財務責任者及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーに、また、RCIバンクの取締役会長に任命された。2019年4月1日、クロチルド・デルボス氏は、内部統制の担当にも任命されている。2019年10月11日、取締役会は、クロチルド・デルボス氏を、新最高経営責任者の任命プロセスが完了するまでの暫定期間におけるルノーSAの最高経営責任者に即時に任命することを決定した。デルボス氏は、引き続きルノー・グループの最高財務責任者及びRCIバンクの取締役会長を務めている。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務:

上場会社:

ルノーSA(フランス)暫定最高経営責任者

非上場会社:

RCIバンク(フランス)取締役会長
ルノー・ベンチャー・キャピタル(フランス)会長

モビライズ・インベスト(フランス)会長

アライアンス・ベンチャーズB.V.(オランダ)監査役会メンバー

アライアンス・ロステック・オートB.V.(オランダ)業務執行体メンバー
ルノー・日産B.V.(オランダ)業務執行体メンバー

ルノー・エスパーニャSA(スペイン)取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

アルストムSA(フランス)取締役

非上場会社:

Hactif Patrimoine(フランス)コーマネージャー

その他の法人:

該当なし

**過去5年間の他社での役職 任期
(退任) 満了年**

該当なし

最高経営責任者の権限に対する制限

取締役会規則は、取締役会が、社会的及び環境上の問題を考慮して、最高経営責任者により提案された当社の戦略的方針（ルノー・日産アライアンスに関連する方針を含む。）について年に一度審議することを定めている。取締役会は、これらの方針の変更を検討し、当社の戦略と一致しないとみなされる重大な決定の前に、取締役会としての意見を表明する。

また、取締役会規則は最高経営責任者の権限を以下の通り制限している。

最高経営責任者の権限に対する制限に関する取締役会規則の規定の抜粋

最高経営責任者は、金額が250百万ユーロを超える、外部成長取引及び既存か又は設立予定かを問わない会社の持分に係る取得又は処分について、取締役会の承認を得なければならない。

最高経営責任者は、金額が60百万ユーロを超える、外部成長取引及び既存か又は設立予定かを問わない会社の持分に係る取得又は処分について、取締役会に通知しなければならない。

取締役会は毎年、最高経営責任者が取締役会の個別の承認を求めることなく提示できる抵当、裏書又は保証の総額を決定するものとする。

取締役会の構成

取締役会メンバーは、公開会社のコーポレート・ガバナンス及び株式取引に関する2014年8月20日のフランス国家命令第2014-948号第4条に基づきフランス政府により指名される取締役並びに従業員を代表する取締役を除き、年次株主総会で任命される。

取締役の任期は4年である。AFEP-MEDEF規範の勧告に従い、すべての任期が同時に終了及び更新されることを避けるため、これらの任期は分散されている。

取締役会の構成に関する取締役会規則の規定の抜粋

取締役会の構成は、ルノー・グループの国際的発展に一致する、男女の偏りのない代表制及び採用の多様性ととともに、専門家としての経験、資格、独立性及び倫理のバランスを取ることを目指している。

取締役会に適用される多様性に関する方針

フランス商法第L.225-37-4条に従い、取締役会は、その過去のプラクティスに基づく多様性に関する方針を定めた。

方針基準

取締役会の構成は、ルノー・グループの国際化に沿った男女の偏りのない代表制及び採用の多様性を尊重しながら、経験、能力、独立性及び倫理のバランスを取ることを求めている。より正確には以下のとおりである。

取締役会の規模については、取締役会のメンバーの人数は、ルノー・グループの保有株式の技術、独立性及び特異性を調和できるものでなければならない。

男女のバランスについては、当社は、法律、AFEP-MEDEF規範の勧告及び市場のベストプラクティスに準拠しなければならない。

多様性は、国籍や文化の違いに限らず、外国市場や国際的な発展課題に関する知識にまで及ぶ。

技術に関しては、当社は、技術、経歴及び経験のすべての相補性だけでなく、当社の戦略及び当社が直面する課題とのそれらの関連性を求めている。

勤続年数に関しては、当社は、取締役会における経験とその構成の革新的なりニューアルとのバランスを求めている。

取締役会は、メンバー各人の高いレベルのコミットメント及び倫理を期待している。

方針の実施

多様性に関する方針を実施するために、取締役会は、その業務の年次評価を使用している（取締役会の評価に関する詳細は、上記「取締役会の評価」を参照のこと）。進歩的で計画された任期の更新により、当社が事業を行っている産業及び市場の発展に応じて更新され又は進化する技術を見込むことが可能となる。

2019年度における多様性に関する方針の実施は以下のとおりである。

2019年12月31日現在の取締役会のメンバーの人数は18名となった。この人数は、依然としてCAC40企業の取締役会のメンバーの平均人数を超えているが、法律、定款若しくは日産との契約に従って、また、過半数の独立取締役を確保しようとする意思を考慮して、直接選出又は指名される多数の取締役によって説明される。結果的に、2019年12月31日現在の独立取締役の割合は64.34%で、2018年12月31日現在の66.7%に比べて減少した。

取締役会における女性の人数は2019年年次株主総会終了時点で依然として7名であるが、メンバーにおける割合は46.7%で前年の43.7%より増加している。さらに、取締役会の4つのうち3つの委員会の委員長を女性が務めており、前年より増加している。

特に自動車産業及びエグゼクティブ・マネジメントにおける取締役会の専門知識は、スナール氏を取締役会長に、ウインクラ氏を取締役に任命したことによって強化された。

取締役会は、5つの異なる国籍、及び海外若しくは国際グループで働いている又は働いていた過半数の取締役を有する。

取締役会及びその委員会の業務に十分に関連のある、従業員を代表する取締役3名及び従業員株主を代表する取締役1名。かかる4名の取締役は、毎年継続して研修を受けている。彼らは、ルノー・グループの従業員が行う社内研修及び外部組織が行う研修を受けている。この研修は、彼らが会社取締役の固有の技術を迅速に獲得できるようにすることにより、任務を最大限に遂行するための一助となっている。また、彼らはルノー・グループにおけるその専門家としての経歴及び労働組合での活動により、ルノー・グループの組織及び事業活動に関する確かな知識を得ている。

2019年6月12日の年次株主総会において承認された任命、及び取締役会における委員会の構成の変更は、取締役会の多様性に関する方針の継続的な実施の一環である。

日産の提案により任命された取締役及びフランス政府により指名された取締役を除き、主要株主、顧客、サプライヤー又はその他の者との間に、これらの人物又はその代表者のうちの1名が当社の取締役会又はその他シニア・マネジメントのメンバーとして選出されることを認める契約又は合意は締結されていない。そのため、潜在的又は実際の利益相反は軽減されている。

シニア・マネジメントに適用される多様性に関する方針

取締役会は、特に、ルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティにおける、また、より高度な職責を担うポジションにおける女性と男性のバランスのとれた比率について、ルノー・グループの多様性に関する方針の実施の監視も行っている。

2019年12月31日現在、グループ・エグゼクティブ・コミッティの2名のメンバーが女性である。世界的には、ホワイトカラーの従業員において女性の割合はわずか20%未満であり、引き続き、250の重要なポジションにおいて女性の割合を増やすために行動計画を実施している。

グループ・エグゼクティブ・コミッティ内で適用される多様性に関する方針の詳細について、また、ルノー・グループ内で適用される方針のより一般的な情報については、第2-5「従業員の状況」を参照のこと。

取締役会メンバーの技術のマッピング (2019年12月31日現在)

自動車産業

バラ氏、デレ氏、ジャンティ氏、オステルターク氏、ペルソン氏、スナール氏、ヴィアル氏、山内氏、スーリス氏、ウィングラー氏

デジタル及び革新

スナール氏、山内氏、パーバ氏、チウ氏、スーリス氏

国際経験

スナール氏、山内氏、パーバ氏、ベンサラ=チャクロウン氏、チウ氏、芹澤氏、スーリス氏、ウィングラー氏



金融


クールプ氏、デレ氏、フルーリオ氏、オステルターク氏、ペルソン氏、スナール氏、トーマス氏、ヴィアル氏、芹澤氏、ウィングラー氏


シニア・エグゼクティブの経験


ベンサラ=チャクロウン氏、チウ氏、スーリス氏、芹澤氏、ウィングラー氏、デレ氏、フルーリオ氏、スナール氏、トーマス氏、山内氏


環境、社会及びガバナンス


ベンサラ=チャクロウン氏、ダーメイラック氏、芹澤氏、オステルターク氏、スナール氏


 **金融:** 金融部門（銀行、会計、金融市場）、キャピタル・マネジメント又はリスク・マネジメントにおける経験、財務報告プロセス及びコーポレートファイナンスに関する深い理解

 **シニア・エグゼクティブの経験:** 大規模な組織におけるCEO又はシニア・エグゼクティブの経験

 **自動車産業:** 自動車産業における経験、ルノー・グループの事業及び競争環境に関する知識

 **国際経験:** 多様な地域における事業及び多国籍の活動の監視を行ううえでの豊富な関連経験

 **デジタル及び革新:** 技術戦略の発展と実施にかかる最新の知識又は経験、技術を重視する会社における経験

 **環境、社会及びガバナンス:** ESG問題及びかかる問題と会社の事業との関係を管理するうえでの経験

2019会計年度における取締役会構成の変化

取締役	事象	後任	日付
シェリー・ブレア	任期満了	-	2019年6月12日
カルロス・ゴーン	辞任	-	2019年6月12日
フィリップ・ラガイエット	任期満了	-	2019年6月12日
ジャンドミニク・スナール	任命	-	2019年1月24日 (2019年6月12日年次株主総会により追認)
アネット・ウィングラー	任命	-	2019年6月12日

取締役会概要（2019年12月31日現在）

	個人情報	取締役会における地位	取締役会委員会への参加
--	------	------------	-------------

取締役	性別	年齢	国籍	株式数	独立性	最初の就任日	任期の満了年	取締役会における業務従事期間	CARC	RGC	ECSRC	SC
ジャンドミニク・スナール	M	66	フランス	1,700	c	2019年1月	2023年年次株主総会	1年				
カトリーヌ・パーバ	F	46	フランス	100	ID	2017年6月	2022年年次株主総会	2年7ヶ月			m	m
フレデリック・バラ	M	47	フランス	FCPE 194.53単位	DRE	2016年11月	2020年11月	3年2ヶ月			m	
ミリエム・ベンサラ=チャクロウン	F	57	モロッコ	250	ID	2017年6月	2021年年次株主総会	2年7ヶ月				m
トーマス・クールブ	M	47	フランス	N/A	FSR	2018年10月	2021年年次株主総会	1年3ヶ月				m
マリー=アニック・ダーメイラック	F	65	フランス	100	ID	2017年6月	2021年年次株主総会	2年7ヶ月		m	c	
ティエリー・デレ	M	62	フランス	300	ID	2018年2月	2020年年次株主総会	1年11ヶ月	m	m		
ピエール・フルーリオ	M	65	フランス	100	ID	2018年6月	2022年年次株主総会	1年7ヶ月	m			
リチャード・ジャンティ	M	51	フランス	1	DRE	2012年11月	2020年11月	7年2ヶ月				m
ベノワ・オステルターク	M	54	フランス	FCPE 152.09単位	DRES	2011年5月	2021年年次株主総会	8年8ヶ月	m			m
エリック・ペルソン	M	57	フランス	100株及びFCPE 151.98単位	DRE	2012年11月	2020年11月	7年2ヶ月		m	m	
オリヴィア・チウ	F	53	フランス、中国	800	ID	2016年4月	2020年年次株主総会	3年9ヶ月				c
芹澤 ゆう	F	61	日本	100	NR	2016年12月	2021年年次株主総会	3年1ヶ月			m	
パスカル・スーリス	F	57	フランス	1,000	ID	2010年4月	2022年年次株主総会	9年9ヶ月	c			
パトリック・トーマス	M	72	フランス	100	ID	2014年4月	2022年年次株主総会	5年9ヶ月	m	c		
マルタン・ヴィアル	M	65	フランス	N/A	FSR	2015年9月	N/A	4年4ヶ月	m	m		
アネット・ウインクラー	F	60	ドイツ	1,000	ID	2019年6月	2023年年次株主総会	7ヶ月				m
山内 康裕	M	63	日本	10,385	NR	2017年2月	2022年年次株主総会	2年11ヶ月				m

CARC: 監査、リスク及びコンプライアンス委員会
 CGR: ガバナンス及び報酬委員会
 ECSRC: 倫理及びCSR委員会
 CS: 戦略委員会
 c: 委員長
 m: メンバー
 ID: 独立取締役
 F: 女性
 M: 男性
 DRE: 従業員を代表する取締役
 DRES: 従業員株主を代表する取締役
 FSR: フランス政府代表
 NR: 日産代表

2019年12月31日現在

18名
取締役

58.2歳 3.8年 64.3%⁽¹⁾ 5 7名 委員長3名
平均年齢 勤続年数 独立取締役 国籍 女性

(1) 従業員を代表する取締役及び従業員株主を代表する取締役を除く。

2019年度の実績及び委員会への出席率

取締役(2019年 12月31日現在)	取締役会	監査、リスク及び コンプライアンス 委員会	ガバナンス及び 報酬委員会 ⁽¹⁾	倫理及びCSR 委員会 ⁽²⁾	戦略委員会
ジャンドミニク・ スナール	100%	-	-	-	-
カトリーヌ・ パーバ	100%	-	33.33%	100%	100%
フレデリック・ バラ	92.86%	-	-	0%	-
ミリエム・ベンサ ラ=チャクロウン	78.57%	-	-	-	66.67%
トーマス・ クールブ	71.43%	-	-	-	33.33%
マリー= アニック・ ダーメイラック	100%	-	92.30%	100%	-
ティエリー・デレ	100%	100%	100%	-	-
ピエール・ フルーリオ	100%	100%	100%	-	-
リチャード・ ジャンティ	92.86%	-	-	-	100%
ベノワ・ オステルターク	100%	100%	-	-	100%
エリック・ ペルソン	100%	100%	100%	100%	-
オリヴィア・チウ	85.71%	71.43%	-	-	100%
芹澤ゆう	100%	-	-	100%	-
パスカル・ スーリス	92.86%	100%	-	-	-
パトリック・ トーマス	78.57%	75%	100%	-	-
マルタン・ ヴィアル	100%	90.91%	100%	-	-
アネット・ ウインクラー	100%	-	-	-	66.67%
山内康裕	100%	-	-	-	66.67%

(1) 取締役会は、2019年6月12日の会議において、ガバナンス及び報酬委員会を設立するために指名ガバナンス委員会及び報酬委員会の統合を決定した。ガバナンス及び報酬委員会の出席率は、現在又は過去の各メンバーについて、かかる委員会又は統合した委員会のそれぞれの委員会への在任期間中において計算された。

(2) 倫理及びCSR委員会は、2019年6月12日に設立された委員会であり、2019年には1度開催された。

取締役会メンバーの任期の概要（2020年6月26日現在）

満了年	取締役	任命方法	最初の実任日
2020年 11月	フレデリック・バラ	従業員により選出された取締役	2016年11月
	リチャード・ジャンティ	従業員により選出された取締役	2012年11月
	エリック・ペルソン	従業員により選出された取締役	2012年11月
2021年 年次株主 総会	ミリエム・ベンサラ＝チャクロウン*	年次株主総会により選出された取締役	2017年6月
	トーマス・クールブ	フランス政府の提案に基づき年次株主総会により選出された取締役	2018年10月
	マリー＝アニック・ダーメイラック*	年次株主総会により選出された取締役	2017年6月
	ベノワ・オステルターク	従業員株主の提案に基づき年次株主総会により選出された取締役	2011年5月
	芹澤ゆう	日産の提案に基づき年次株主総会により選出された取締役	2016年12月
2022年 年次株主 総会	カトリーヌ・パーバ*	年次株主総会により選出された取締役	2017年6月
	ピエール・フルーリオ*	年次株主総会により選出された取締役	2018年6月
	パスカル・スーリス*	年次株主総会により選出された取締役	2010年4月
	パトリック・トーマス*	年次株主総会により選出された取締役	2014年4月
	田川丈二	日産の提案に基づき年次株主総会により選出された取締役	2020年4月
2023年 年次株主 総会	ジャンドミニク・スナール	年次株主総会により選出された取締役	2019年1月
	アネット・ウィンクラー*	年次株主総会により選出された取締役	2019年6月
該当なし	マルタン・ヴィアル	フランス政府により指名された取締役	2015年9月

* 独立取締役

取締役の役職及び職務の一覧表

2020年6月26日現在の取締役

取締役の男女別人数及び女性の比率

男性メンバーの数：10名

女性メンバーの数：6名（女性メンバーの割合：46.2%（上場企業のAFEP-MEDEFコーポレート・ガバナンス規範に基づき、従業員を代表する取締役3名は、この計算において取締役の合計人数に含まれていない。））

取締役の役職、氏名、生年月日、主な経歴、任期並びに所有するルノー株式の種類及び数は、以下のとおりである。

主要な役職又は職務には下線を付している。



カトリーヌ・バーバ
(CATHERINE BARBA)

独立取締役

生年月日: 1973年2月28日(47歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2017年6月

現在の任期の開始日: 2018年6月

現在の任期の満了年: 2022年年次株主総会

所有する記名式株式の数:
100株

主な専門分野及び経験:
以下経歴欄を参照されたい。

技術:



**倫理及びCSR委員会委員
戦略委員会委員**

経歴 - 専門家としての経験

起業家、eコマースのパイオニア及び小売デジタル伝送の専門家であるカトリーヌ・バーバ氏は、フランスで最も活発な女性ベンチャー投資家の1人であり、長年にわたってダイバーシティの推進に尽力してきた。

ESCPユーロップの卒業生であり、複数のeコマース企業を設立し、売却した。2015年からニューヨークに在住。小売ブランドの変革を加速させるためにPEPS Labを設立した。『店舗は死んでいない』を含む小売の未来についての複数の参考図書の著者でもある。

カトリーヌ・バーバ氏は、Retency(店舗分析)、リーチ(Reech)(インフルエンサー・マーケティング)、ポップショップ(次世代eコマース)、Euveka(マネキン技術における2018年CESイノベーション・アワード受賞)、カーゴ(車載コマース)及びショーフィールズ(次世代実店舗)を含む、成功したテクノロジー新興企業に投資し、その取締役を務めている。

様々な表彰を受けており、2011年には「Femme en Or」賞、2012年にはESCPユーロップで「アルムナイ・オブ・ザ・イヤー」賞を受賞し、2014年にはフランス経済に影響力のある女性に選ばれ、また、2015年及び2016年には、ヨーロッパのデジタル・エコシステムにおいて最も影響を与えた50人の女性に与えられる「Inspiring Fifty」賞を受賞した。カトリーヌ・バーバ氏は、エタム取締役であり、フランス国家功労勲章(ナイト)及びフランス レジオンドヌール勲章(ナイト)を受賞している。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA(フランス)取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s.(フランス)取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

該当なし

非上場会社:

CBグループ(SAS、フランス)会長

Étam(フランス)監査役会メンバー

Euveka(フランス)取締役

ポップショップ・ライブ(米国)取締役

リーチ(Reech)(フランス)取締役

レレバンシー(RelevanC)(フランス)取締役

その他の法人:

該当なし

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

リーチ(Leetchi)(フランス)取締役	2015年
-----------------------	-------

マンゴーベイ(フランス)取締役	2015年
-----------------	-------

ソー・シェイプ(フランス)取締役	2016年
------------------	-------

エレクトロニック・ビジネス・グループ(フランス)取締役	2016年
-----------------------------	-------



フレデリック・バラ (FRÉDÉRIC BARRAT)

取締役 (従業員による選出)

生年月日: 1972年9月5日 (47歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2016年11月

現在の任期の開始日: 2016年11月

現在の任期の満了年: 2020年11月

所有する記名式株式の数:

FCPEミューチュアル・ファンド
206.48単位

主な専門分野及び経験:

以下経歴欄を参照されたい。

技術:



倫理及びCSR委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

自動製造における上級技術者免状 (BTS) を持ち、1995年、ギューヤンクール・テクノセンターの主要な事業セグメントであるギューヤンクールのプロトタイプ製造センターにおいてアセスメント及びレセプションリーダーとしてルノーに入社。1999年12月、品質管理部門に配属。当初の任務は、新製品発売における品質評価技術者であり、後にC及びDセグメントにおいて品質管理マネジャーを務めた。この間、特に最初にルノー・日産アライアンス (AVES) 格付ガイドラインを用いて評価されたルノー車輦であるセニックII (SCENIC II) の品質評価を主導。2005年3月から、特殊要求オペレーション (Special Requirements operation) (車輦画像) に従事し、当初、試験及び準備業務の調整を行った。現在は、特殊要求のプロセス及び企画リーダー。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

該当なし

非上場会社:

該当なし

その他の法人:

該当なし

過去5年間の他社での役職 (退任)

任期満了年

該当なし



ミリエム・ベンサラ=チャクroun (MIRIEM BENSALAH CHAQROUN)

独立取締役

生年月日: 1962年11月14日 (57歳)

国籍: モロッコ

最初の取締役就任日: 2017年6月

現在の任期の開始日: 2017年6月

現在の任期の満了年: 2021年
年次株主総会

所有する記名式株式の数:
250株

主な専門分野及び経験:
以下経歴欄を参照されたい。

技術:



戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

テキサス州ダラス大学 (米国) において国際経営及び財務のMBAを卒業。1986年から1989年までソシエテ・マロケーヌ・ド・デポ・エ・ド・クレディにおいて様々な役職を務めた。その後、1989年に Holmarcom group (同氏の家族が所有する会社でモロッコにおけるトップ5の産業及び金融グループの一つ) に入社し、以降、Les Eaux Minérales d'Oulmèsのグループ取締役兼副社長兼最高経営責任者を務めている。また、専門的活動の一環として、オランジーナ・モロッコの取締役会長及びウルメス・ドリンク・ディベロップメントの最高経営責任者を兼任している。2012年から2018年まで、モロッコの事業者団体であるモロッコ商工会議所の会長を務めた。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノー-s.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

Les Eaux Minérales d'Oulmès (モ

ロッコ) 副社長兼最高経営責任者

スエズ (フランス) 取締役及び戦略委員会委員長

非上場会社:

Holmarcom (モロッコ) 取締役

ミリエム・ベンサラ=チャクroun氏はLes Eaux Minérales d'Oulmèsの非上場子会社及び/又は参加会社のいくつかの役職に就いているが、読み易さを考慮して、これらの役職はここには記載しない。

その他の法人:

グローバル・インベスターズ・フォー・サステナブル・デベロップメント・アライアンス-GISD (国連) メンバー

アル・マグリブ銀行 (モロッコ中央銀行、モロッコ) 取締役会メンバー兼監査委員会委員長

アル=アハワイン大学 (モロッコ) 理事

欧州・地中海仲裁センター (モロッコ) 会長

過去5年間の他社での役職 (退任) 任期満了年

ユーテルサット (フランス) 取締役	2017年
モロッコ商工会議所 (モロッコ) 会長	2018年



トーマス・クールブ (THOMAS COURBE)
取締役 (フランス政府代表)
生年月日: 1972年10月3日
 (47歳)
国籍: フランス
最初の取締役就任日: 2018年10月
現在の任期の開始日: 2018年10月
現在の任期の満了年: 2021年
 年次株主総会
所有する記名式株式の数:
 該当なし
主な専門分野及び経験:
 以下経歴欄を参照されたい。
技術:



戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

トーマス・クールブ氏は、フランス軍ゼネラル・エンジニア

(Ingénieur général de l'Armement) であり、国立宇宙航空学校 (École Supérieure de l'Aéronautique et de l'Espace) (SUPAERO) の卒業生でもある。1995年、国防省において職歴を開始し、戦闘機プログラム長、航空機プログラム部長付スタッフ長を務めた。

2002年に財務総局に入局し、アジア事務局次長、アフリカ・マダガスカル事務局次長、航空・軍・海軍事務局次長、パリクラブ事務総長、二国間経済関係担当次長を歴任。

2010年、貿易担当大臣 (ピエール・ルルーシュ氏) 付スタッフ長、フランス経済・財政・産業大臣 (クリスティヌ・ラガルド氏及びフランソワ・バロワン氏) 付次長に就任。

2012年に財務局に復帰し、2015年から2018年にかけて事務総長及び次長を務めた。

2018年8月、企業担当事務局長に就任。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

該当なし

非上場会社:

Orano SA (フランス) 検閲官

フランス郵政公社 (フランス) 取締役
会政府代表

その他の法人:

該当なし

過去5年間の他社での役職 (退任) 任期 満了年

Dexia SA (フランス) 取締役	2018年	2018年
Dexia Crédit Local (フランス) 取締役		



**マリー=アニック・ダーメイ
ラック (MARIE-ANNICK
DARMAILLAC)**
独立取締役
生年月日: 1954年11月24日 (65
歳)
国籍: フランス
最初の取締役就任日: 2017年6
月
現在の任期の開始日: 2017年6
月
現在の任期の満了年: 2021年年
次株主総会
所有する記名式株式の数:
100株
主な専門分野及び経験:
以下経歴欄を参照されたい。
技術:



**倫理及びCSR委員会委員長
ガバナンス及び報酬委員会委員
経歴 - 専門家としての経験**

司法修習を経た裁判官として、ヴェ
ルサイユ裁判所判事及びフランスの
競争・消費者問題・不正行為防止総
局 (DGCCRF) 局長を続けて務めた。
その後、国立司法学院継続教育担当
副理事及びフランス司法省技術顧問
を務めた。

また、フランス共和国の調停人代理
を務め、その後、パリ控訴院検察部
事務局長 (Secretary General of
the Public Prosecutor's Office
of the Court of Appeal of
Paris) に任命され、さらにパリ市
の区長 (Deputy-prefect) を2005年
10月まで務めた。その後、ボロレ・
グループに入社し、ジェネラル・セ
クレタリー代理として、特に同グ
ループの主要な人材の管理に係る監
督及び倫理的かつ持続可能な開発に
関する問題を担当した。

2015年10月、チャンネル・プリュス・
グループの社内人材育成及び開発担
当取締役に就任。

2017年1月、ヴィヴェンディに入社
し、企業の社会的責任 (CSR) 担当
取締役を務めている。

**フランス内外の会社における役職及び
その他の職務**

現在の役職

**ルノー・グループ内の会社における役
職及び職務**

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

**ルノー・グループ外の会社における役
職及び職務**

上場会社:

ボロレ (フランス) 取締役会における
フィナンシエールVの常任代表

フィナンシエール・ド・ロデ (フラン
ス) 取締役会におけるフィナンシエ
ールVの常任代表

ソシエテ・アンデュストリエル・エ
・フィナンシエール・ド・ラルトワ (フ
ランス) 取締役会におけるSocフラン
スの常任代表

フィナンシエール・モンセー (フラン
ス) 取締役会におけるソシエテ・デ

シュマン・ド・フェール&トラム
ウェ・デュ・ヴァール・エ・デュ・
ガールの常任代表

非上場会社:

ソシエテ・イモビリエール・マウン
ト・バーノン (フランス) 社長

その他の法人:

該当なし

**過去5年間の他社での役職 任期
(退任) 満了年**

該当なし



ピエール・フルーリオ
(PIERRE FLEURIOT)

独立取締役

生年月日: 1954年1月31日
(66歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2018年
6月

現在の任期の開始日: 2018年
6月

現在の任期の満了年: 2022年
年次株主総会

所有する記名式株式の数:
100株

主な専門分野及び経験:
以下経歴欄を参照されたい。

技術:



**主席独立取締役
監査、リスク及びコンプライアンス
委員会委員**

経歴 - 専門家としての経験

パリ政治学院 (Institut d'Études Politiques de Paris) 卒業。フランス国立行政学院 (École Nationale d'Administration) 卒業、法学修士。会計監査人として職歴を開始し、証券取引委員会 (Commission des Opérations de Bourse) のゼネラル・マネージャーに就任。

1997年、ABNアムロ銀行に入行。様々な役職を経験した後、最終的にABNアムロ銀行のシニア・エグゼクティブ・ヴァイス・プレジデント及びホールセール顧客担当ヴァイス・プレジデントに就任。

2009年、クレディ・スイス・フランスの最高経営責任者に就任し、フランス、ベルギー及びルクセンブルク内の投資銀行事業、プライベート・バンキング事業及びアセット・マネジメント事業を担当した。

2016年にクレディ・スイス・フランスの経営から退陣後、コンサルティング会社であるPCF Conseil & Investissementを設立し、会長職に就任した。

**フランス内外の会社における役職及び
その他の職務**

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

該当なし

非上場会社:

PCF Conseil & Investissement (フランス) 会長

バンク・オブ・アメリカ・セキュリティーズ・ヨーロッパSA (フランス)

取締役及びリスク委員会委員長

カサブランカ証券取引所 (モロッコ)

取締役兼ガバナンス・指名・報酬委員会委員長

その他の法人:

Cercle de l'Orchestre de Paris (フランス) 会長

Fondation de l'Orchestre de Paris (フランス) 会長

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
-------------------	--------

クレディ・スイス・フランス (フランス) 最高経営責任者	2016年
------------------------------	-------



戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

1988年、鑄造工場に保守技術者として入社。鑄造工場全体の水力学、空気力学及び気体専門家。職業教育免状（BEP）/職業適格証（CAP）の電気技術・電気機械専門家資格及び自動機械システム保守の学士号を有する。英語の読み書きに堪能。ルノー・クレオン労使協議会連帯委員会委員。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA（フランス）取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s.（フランス）取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

該当なし

非上場会社:

該当なし

その他の法人:

該当なし

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

該当なし

リチャード・ジャンティ

(RICHARD GENTIL)

取締役(従業員による選出)

生年月日: 1968年4月29日(52歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2012年11月

現在の任期の開始日: 2016年11月

現在の任期の満了年: 2020年11月

所有する記名式株式の数:

1株

主な専門分野及び経験:

以下経歴欄を参照されたい。

技術:





ベノワ・オステルターク
(BENOÎT OSTERTAG)

取締役(従業員株主の提案による選出)

生年月日: 1965年8月2日(54歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2011年5月

現在の任期の開始日: 2017年6月

現在の任期の満了年: 2021年
次株主総会

所有する記名式株式の数: FCPE
161.22単位

主な専門分野及び経験:

以下経歴欄を参照されたい。

技術:



監査、リスク及びコンプライアンス委員会委員

戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

エコール・サントラル・パリ(ECP)を卒業し、1990年にルノーでエンジニアとしての職歴を開始。その後、ラルディ及びリュエイユ工場で機械工学プロジェクト・マネジャー及びチームリーダーを担当。現在はギユイヤンクール・テクノセンターの品質管理部門で様々なルノーの世界規模のエンジニアリング・プロジェクトのサポートをしている。

その一方で、1996年から労使協議会のCFDT労働組合代表者に選出され、2006年から2011年まで、ルノー中央労使協議会のCFDT労働組合代表者を務めた。専門及び労働組合での職歴を通じ、国内及び国際的にルノーの知識を多く得ている。

2012年から、従業員株主の貯蓄プランであるFCPEアクションズ・ルノーの監督委員会委員長。

2015年から、社会的責任資金に基づくルノー従業員の連帯ベースの貯蓄プランであるFCPEルノー・モビリティ連帯の監督委員会委員長。2011年5月から、ルノー・グループの従業員株主を代表する取締役を務める。

ルノーの業績及び持続可能性は企業の社会的責任(CSR)と切り離せないことを確信し、CSRに関する専門知識を長年にわたり発展させ共有している。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA(フランス)取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s.(フランス)取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

該当なし

非上場会社:

該当なし

その他の法人:

該当なし

過去5年間の他社での役職 任期
(退任) 満了年

該当なし



エリック・ベルソン (ÉRIC PERSONNE)

取締役 (従業員による選出)

生年月日: 1962年10月14日 (57歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2012年11月

現在の任期の開始日: 2016年11月

現在の任期の満了年: 2020年11月

所有する記名式株式の数:

100株及びFCPEミューチュアル・ファンド151.98単位

主な専門分野及び経験:

以下経歴欄を参照されたい。

技術:



ガバナンス及び報酬委員会委員
倫理及びCSR委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

写真家として職歴を開始、その後1988年にルノーのディーラーとなり、15名のチームを率いて年間250台の自動車販売。2002年、ルノー・リテール・グループに入社し、アフターサービス責任者及びISO認証責任者を含む数多くの職務を歴任。2007年から、同社の販売及び品質報告を担当している。

2005年から2012年までルノー・グループ労使協議会のCFE-CGC代表を務め、自身のさまざまな職業分野において雇用主・被雇用者の争議行為に関する30年超の経験を有する。

フランス内外の会社における役職及び
その他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

該当なし

非上場会社:

該当なし

その他の法人:

Institut Français des

Administrateurs (フランス) 取締役

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

該当なし



芹澤 ゆう (YU SERIZAWA)

取締役 (日産の提案による選出)

生年月日: 1958年7月25日 (61歳)

国籍: 日本

最初の取締役就任日: 2016年12月

現在の任期の開始日: 2016年12月

現在の任期の満了年: 2021年年次株主総会

所有する記名式株式の数: 100株

主な専門分野及び経験:

以下経歴欄を参照されたい。

技術:



倫理及びCSR委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

クレディ・リヨネ (東京支店及びパリ本店) にエコノミスト及び財務アナリストとして短期在籍後、1985年、インフォプラス創設に関与。その後1992年、株式会社フォルマ設立。

多数の多国籍企業に異文化適応及び国際戦略について助言している。

また、様々な機関投資家に代替投資戦略について助言を行っている。

1990年から2005年まで、世界経済フォーラムの日本におけるシニア・アドバイザー。

また、2000年から、森ビル株式会社社長の上級顧問も務め、2003年には科学技術と人類の未来に関する国際フォーラムの設立に協力した。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

該当なし

非上場会社:

株式会社フォルマ (日本) 社長兼最高経営責任者

森ビル株式会社 (日本) 社長顧問

その他の法人:

科学技術と人類の未来に関する国際フォーラム (STSフォーラム) (日本、NPO) 会長

在ロンドン ロイヤル・アカデミー・オブ・アーツ日本名誉委員会

(Japanese Committee of Honour, Royal Academy of Arts) (英国) 取締役

大徳寺大仙院 (日本) 監査役

過去5年間の他社での役職 (退任) 任期満了年

科学技術と人類の未来に関する国際フォーラム (STSフォーラム) (日本) 事務局長 2013年



パスカル・スーリス (PASCALE SOURISSE)

独立取締役

生年月日: 1962年3月7日 (58歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2010年4月

現在の任期の開始日: 2018年6月

現在の任期の満了年: 2022年年次株主総会

所有する記名式株式の数:

1,000株

主な専門分野及び経験:

以下経歴欄を参照されたい。

技術:



監査、リスク及びコンプライアンス委員会委員長

経歴 - 専門家としての経験

国立理工科大学及び国立高等情報通信学校 (ENST) を卒業。

フランス・テレコム、ジュモン・シュナイダー及び水道事業会社CGEの管理職で職歴を開始、フランス産業省にも勤務した。2001年にアルカテル・スペースの社長兼最高経営責任者に就任し、その後2005年にアルカテル・アレニア・スペースの会長兼最高経営責任者に就任。

2007年、タレスの副最高経営責任者、航空部門担当執行委員会委員及びタレス・アレニア・スペース会長兼最高経営責任者に就任。

2008年にはタレスの土地・統合システム部門の上級副社長兼CEO、2010年2月には防衛・安全保障C4Iシステム部門上級副会長に就任。

2012年からはタレス・コミュニケーションズ・アンド・セキュリティ会長兼最高経営責任者及びタレス・サービス社長も務める。

2013年2月から、タレス・グループの国際開発担当最高経営責任者を務める。

レジオンドヌール勲章 (オフィシエ) (Officier de la Légion d'Honneur) 及びフランス国家功労勲章 (コマンドゥール)

(Commandeur de l'Ordre du Mérite) を受章。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

ヴィンチ (フランス) 取締役、戦略及びCSR委員会委員並びに報酬委員会委員

非上場会社:

タレス・インターナショナルSAS (フランス) 会長及び取締役

タレス・ヨーロッパSAS (フランス) 会長

ODAS (フランス) 取締役としてのタレスの常任代表

ODAS (フランス) 報酬委員会委員

その他の法人:

国立科学技術学会 (フランス) 会員

エコール・ポリテクニク (École Polytechnique) (フランス) 取締役

エコール・ポリテクニク (École Polytechnique) 財団 (フランス) 取締役会メンバー (創設メンバー団体)

タレス・ソリダリティ・エンドウメント・ファンド (フランス) 理事

過去5年間の他社での役職 (退任)

任期満了年

ソフレサ (フランス) 取締役としてのタレスの常任代表 2015年
2016年

国立研究機構 (フランス) 理事 2017年

テレコムパリテック学校評議会 (フランス) 議長 2017年

全国周波数庁 (フランス) 理事 2017年

アレヴァSA (フランス) 取締役、監査・倫理委員会委員及びエンドオブサイクル・オブリゲーションズ・

オーバーサイト委員会委員
長

パスカル・スーリス氏はタ
レス及びオーストラリア
ン・ディフェンス・インダ
ストリーズの子会社の多数
の役職に就いていたが、読
み易さを考慮して、これら
の役職はここには記載しな
い。



パトリック・トーマス
(PATRICK THOMAS)

独立取締役

生年月日: 1947年6月16日(73歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2014年4月

現在の任期の開始日: 2018年6月

現在の任期の満了年: 2022年年次株主総会

所有する記名式株式の数:
100株

主な専門分野及び経験:

以下経歴欄を参照されたい。

技術:



**ガバナンス及び報酬委員会委員長
監査、リスク及びコンプライアンス
委員会委員**

経歴 - 専門家としての経験

パリ商業大学院 (École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP))

を卒業後、1997年から2000年までランカスター・グループの会長を務め、2000年から2003年まで英国企業であるウイリアム・グラント&サンズ社の最高経営責任者を務めた。

1989年から1997年まで、エルメス・インターナショナルの最高経営責任者を務めた。2003年7月15日、エルメス・インターナショナルの最高経営責任者としてエルメス・グループに再び入社し、その後、2004年9月15日にマネジャーに就任し、2014年1月31日に退任するまで務めた。

**フランス内外の会社における役職及び
その他の職務**

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

テレパフォーマンスSE (フランス) 主席独立取締役

ローラン・ペリエ (フランス) 監査役
会副会長兼報酬・コーポレート・ガバナンス委員会委員長

非上場会社:

ライカカメラAG (ドイツ) 監査役

シャトー・パルメ (フランス) 監査役

アーディアン・ホールディング (フランス) 監査委員会、報酬委員会及び投資委員会委員長

マシイ・ホールディング (フランス)

監査役会副会長

シャンシャトレーディング (上海) 取締役会長兼取締役

フル・モア・グループ (香港) 会長兼取締役

その他の法人:

該当なし

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

パトリック・トーマス氏はエルメス・グループ子会社の多数の役職に就いていたが、読み易さを考慮して、これらの役職はここには記載しない。



マルタン・ヴィアル (MARTIN VIAL)

取締役 (フランス政府を代表する)

生年月日: 1954年2月8日
(66歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2015年9月

現在の任期の開始日: 2015年9月

現在の任期の満了年:
該当なし

所有する記名式株式の数:
該当なし

主な専門分野及び経験:
以下経歴欄を参照されたい。
技術:



監査、リスク及びコンプライアンス委員会委員

ガバナンス及び報酬委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

経済商科大学院大学 (ESSEC) 及び国立高等郵便・情報通信学校

(École Nationale Supérieure des Postes et Télécommunications) を

卒業後、郵便総局財務部において PTT (郵便サービス及び通信を担当

するフランスの行政機関) のディレクターに就任し、1986年にフランス

経済・財務省財務部に入る。1988年から1993年まで、郵便・通信・宇宙

省、インフラ・住宅・運輸省及び郵便・通信省の技術顧問、副首席補佐

官及び首席補佐官を歴任。1993年、アエロポスタルの会長兼最高

経営責任者に就任。CSTA (フランス航空輸送協会) 及びFNAM (全国民間

航空連盟) の会長に選出。1997年末、フランス郵政公社グループの最高

経営責任者に就任。2000年9月、フランス郵政公社グループの会長及び

国立共済金庫 (CNP) の副社長に就任。2002年9月、上席判事として

フランス会計院に入る。2003年から2014年まで、ユーロップ・アシ

スタンス・グループ (世界有数のケア・サービス会社) の最高

経営責任者及びユーロップ・アシスタンス・ホールディングの取締

役兼CEOを務めた。また、グループ会社の複数の取締役会長も務

めている。2015年1月、プレミアム・ケア (高齢者向けケア会社) を

設立。2015年8月から、フランス政府投資局長官 (Commissaire aux

Participations de l'État) を務めている。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社:

ルノーSA (フランス) 取締役

非上場会社:

ルノーs.a.s. (フランス) 取締役

その他の法人:

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社:

EDF (フランス) 取締役兼戦略委員会

及び指名報酬委員会委員

エールフランスKLM (フランス) 取締

役及び監査委員会委員

非上場会社:

Bpi フランスSA (フランス) 取締役、

監査委員会、リスク委員会、指名及び

報酬委員会委員

その他の法人:

該当なし

過去5年間の他社での役職 (退任) 任期満了年

SICAV Libertés et Solidarité会長 2015年

タレス取締役、戦略委員会及びガバナンス指名委員会委員 2017年



アネット・ウィンクラー
(ANNETTE WINKLER)

独立取締役

生年月日：1959年9月27日（60歳）

国籍：ドイツ

最初の取締役就任日：2019年6月

現在の任期の開始日：2019年6月

現在の任期の満了年：2023年
次株主総会

所有する記名式株式の数：

1,000株

主な専門分野及び経験：

以下経歴欄を参照されたい。

技術：



戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

アネット・ウィンクラー氏は、フランクフルト大学（ドイツ）で経済学の博士号を取得し、中規模建設会社のマネージング・パートナーを務めた。1995年、メルセデス・ベンツ・グループに入社し、広報・コミュニケーション担当ディレクターなど様々な職に就いた。ブラウンシュヴァイクにてメルセデスベンツの販売・サービス事業のトップとして2年間過ごした後、ダイムラークライスラー・ベルギー・ルクセンブルクの最高経営責任者に就任し（1999～2005年）、その後、グローバル・ビジネス・マネジメント・ホールセール・ヨーロッパ副社長として（2006～2010年）、メルセデスベンツのグローバル・ディーラー・ネットワークの開発を担当した。2010年から2018年にかけて、スマートの最高経営責任者（ブランドの世界規模での統括及びロレーヌのスマート工場を担当）を務めた。

アネット・ウィンクラー氏は、2014年から上場会社エア・リキードの取締役会のメンバーである。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社：

ルノーSA（フランス）取締役

非上場会社：

ルノーs.a.s.（フランス）取締役

その他の法人：

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社：

エア・リキードSA（フランス）取締役、報酬委員会、指名及びガバナンス委員会委員

非上場会社：

該当なし

その他の法人：

該当なし

**過去5年間の他社での役職 任期
(退任) 満了年**

ダイムラーAG（ドイツ）副会長	2018年
スマート（ドイツ）最高経営責任者	2018年
メルセデスベンツ南アフリカ（南アフリカ）監査役会メンバー	2019年

任務との関連における全取締役の業務上の住所は、当社の本社の住所である。

2020年度における取締役会の構成の変更

取締役会は、2020年2月13日の取締役会議において、オリヴィア・チウ氏及びティエリー・デレ氏の取締役としての任期を2020年年次株主総会終了時に満了とすること、また両氏が任期の更新を求めていることを発表した。ガバナンス及び報酬委員会の勧告により、取締役会は、両氏の後任を置かないこと、またその結果、2020年年次株主総会終了時の取締役の人数を18名から16名に減らすことを決定した。

ルノー取締役会は、2020年4月29日の会議において、ルノー及び日産間の資本関係を規定し、アライアンスのガバナンスを監督する改定アライアンス基本契約（「RAMA」）の定めに従い、日産の提案により任命さ

れた取締役として田川丈二氏を、辞任した山内康裕氏の残りの任期、すなわち2022年年次株主総会終了までの山内氏の後任として選出した。2020年6月19日の年次株主総会では、田川丈二氏の任命を追認した。



田川 丈二（たがわ じょうじ）

取締役（日産の提案による任命）

生年月日：1960年12月7日（59歳）

国籍：日本

最初の取締役就任日：2020年4月

現在の任期の開始日：2020年4月

現在の任期の満了年：2022年年次株主総会

所有する記名式株式の数：

0株

主な専門分野及び経験：

以下経歴欄を参照されたい。

技術：



経歴 - 専門家としての経験

田川丈二氏は、日本の慶應義塾大学にて経済学の学位を取得。1983年、日産自動車株式会社に入社し、財務部、グローバル広報及びIR部において様々なマネジメント職に就いた。

2006年4月に財務部及びIR部担当執行役員に就任。

2014年4月に日産自動車株式会社のIR部及びM&A部担当常務執行役員に就任し、2019年12月より専務執行役員を務めている。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

ルノー・グループ内の会社における役職及び職務

上場会社：

ルノーSA（フランス）取締役

非上場会社：

ルノーs.a.s.（フランス）取締役

その他の法人：

該当なし

ルノー・グループ外の会社における役職及び職務

上場会社：

該当なし

非上場会社：

該当なし

その他の法人：

該当なし

過去5年間の他社での役職（退任） 任期満了年

該当なし

取締役会は、2020年6月19日の年次株主総会の終了時に、16名で構成され、以下のとおりである。

	2019年度年次株主総会終了時の構成	2020年度年次株主総会終了時の構成
独立性比率	71.4%	58.3%
女性比率	46.7%	46.2%
外国人比率	35.7%	33.3%

したがって、

取締役会の独立性比率は、AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく比率を上回り、

かつ

女性比率は、法律の要求する比率（すなわち最低女性比率である40%）を上回ることとなる。

AFEP-MEDEF規範の勧告に基づき、従業員を代表する取締役及び従業員株主を代表する取締役は、取締役会の独立性比率の計算において考慮されていないことに留意されたい。

整合性を保つため、従業員を代表する取締役及び従業員株主を代表する取締役は、外国人取締役の比率の計算において考慮されていない。

さらに、フランス商法第L.225-27条に基づき、従業員を代表する取締役は、取締役会の女性比率の計算において考慮されていない。2019年5月22日付法No.2019-486（Pacte法）によるフランス商法第L.225-23条は、取締役会における女性比率の計算から、従業員株主を代表する取締役を除外している。ただし、この条文は、Pacte法の公布日現在における従業員株主を代表する取締役の任期の終了時、すなわち、ルノーに関しては2021年に開催される年次株主総会時に効力が発生する。当該日以前は、ルノーは引き続き、取締役会における女性比率の計算において従業員株主の提案に基づき選出された取締役を考慮に入れる。

ガバナンス及びグループ・エグゼクティブ・コミッティ

2020年3月1日現在

取締役会の概要



* 主席独立取締役

特別委員会

監査、リスク及び コンプライアンス 委員会 委員 6 名 80% 独立 ⁽¹⁾	倫理及びCSR 委員会 委員 5 名 66.7% 独立 ⁽¹⁾	ガバナンス及び 報酬委員会 委員 5 名 75% 独立 ⁽¹⁾	戦略 委員会 委員 8 名 66.7% 独立 ⁽¹⁾
--	--	--	---

(1) 従業員を代表する取締役及び従業員株主を代表する取締役を除く。

取締役に関する追加情報

取締役の権利及び義務

取締役会規則は、以下に関する当社の取締役の権利及び義務を定めている。

取締役会及びその委員会の運営を律する規則

秘密保持義務

独立性及び表明義務

利益相反管理

金融市場取引に関する倫理的要件

当社株式の保有。AFEP-MEDEF規範に従い、取締役会規則は、取締役が受領する出席報酬に関連して、取締役（個別に出席報酬を受領しない取締役を除く。）が個人として相当数の記名式株式を所有することを推奨している。この点において、従業員及び従業員株主を代表する、出席報酬（同報酬は労働組合に個別に支払われる。）を個別に受領しない取締役は、ゆえに相当数の当社株式の保有を要しない。さらに、規則は、フランス政府により指名された取締役が個人的に株式を保有することを禁止している。

有罪判決が存在しないこと

ルノー・グループの知る限り、過去5年間において、以下に該当する当社の現在の会社役員はいない。

不正行為で有罪判決を受けた者

会社役員、ジェネラル・パートナー又は創業者として、破産、財産管理又は清算手続に関与した者
国家機関又は監督機関より起訴され及び/又は処罰宣告を受けた者

裁判所により、発行会社の管理、経営若しくは監督機関のメンバーを務めること又は発行会社の事業を管理若しくは遂行することを禁止された者

潜在的又は実際上の利益相反が存在しないこと

当社の知る限り、当社の取締役の私益と当社に対する職務の間に潜在的又は実際上の利益相反はない。

取締役会メンバーの間に親族関係はない。

会社役員は、付与される給付金の形態について定めた役務契約によって当社やその子会社に拘束されない。

経営組織

2020年3月現在の経営組織

ルノーの取締役会は、2019年1月24日より、取締役会長と最高経営責任者の職務を分離するガバナンス方法を採用した。ガバナンスの形態に関する詳細は、上記「取締役会の組織、運営及び使命」に記載されている。

最高経営責任者は、グループ・エグゼクティブ・コミッティ（GEC）に対し、ルノー・グループの戦略運営のかじ取りを委ねている。GECは、より多い人数のメンバーが所属するオペレーションズ・レビュー・コミッティの支援を受けている。

グループ・エグゼクティブ・コミッティ

グループ・エグゼクティブ・コミッティは、企業目的の限度内で、かつ法律により取締役会に対し明示的に付与された権限に従い、戦略、財務及び運営に関する決定を行う。

これらの決定は、予算、製品企画、大規模投資及び拠点に関する戦略的計画に反映される。

グループ・エグゼクティブ・コミッティの委員は取締役会に出席することができる。

GECは、毎月1回会合を開催する。

2020年3月現在、GECは以下の委員で構成される。

暫定最高経営責任者兼グループ最高財務責任者

ルノー・グループの地域、販売・マーケティング担当執行副社長

ルノー・グループの情報システム、デジタル及び伝送担当執行副社長

エンジニアリング担当執行副社長

ルノー・グループの人事担当執行副社長

ルノー・グループの製品企画及びプログラム担当執行副社長

ルノー・グループの製造・サプライチェーン担当執行副社長

ルノー・グループの品質及びカスタマーサティスファクション担当執行副社長

購買担当ルノー・日産・三菱アライアンス執行副社長

ルノー・グループのコーポレート・デザイン担当執行副社長

ルノー・オペレーションズ・レビュー

ルノー・グループのオペレーションズ・レビュー・コミッティは、最高経営責任者が委員長を務め、経営上の決定並びに地域、職務及びビジネスユニットレベルの業績に関する以下の事項の審査を担当する。

主要業績評価指標

収益性、プログラム及び企画

品質、電気自動車、小型商用車、経費等の各種報告書

当コミッティは毎月1回会合を開催する。

2020年3月現在、オペレーションズ・レビュー・コミッティは以下の委員で構成される。

GECの委員

ヨーロッパ、ユーラシア、アメリカ、アフリカ・中東・インド-太平洋地域及び中華圏の会長担当上級副社長

グループ管理担当上級副社長

製品開発担当のアライアンスの上級副社長

ルノー・グループのTdCオフィス担当上級副社長

ルノー・グループのアフターサービス担当上級副社長

電気自動車部門担当上級副社長

ルノー・グループの監査、リスク及び倫理担当上級副社長

ルノー・グループの法務担当上級副社長

ルノー・グループの企業戦略及び事業発展担当上級副社長

ルノー・グループ及びルノー財団のコミュニケーション・広報・CSR担当上級副社長

内燃式及び電気式パワートレイン担当アライアンス上級副社長

ルノー・グループのトランスフォーメーション及びオーガニゼーション担当上級副社長

RCIバンクの最高経営責任者

小型商用車担当アライアンス上級副社長

産業戦略及びサプライチェーン担当アライアンス上級副社長

事業開発担当アライアンス上級副社長

役員報酬等

会社役員報酬

フランス商法第L.225-37-4 8条の規定に従い、当社は、AFEP-MEDEF規範の勧告を参照している。

会社役員の報酬に関する原則

取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、会社役員に付与される報酬要素を年1回決定する。

当社の報酬方針は、取締役会規則に従い、主として独立取締役で構成され、独立取締役が委員長を務めるガバナンス及び報酬委員会の会議において定期的に検討される。ガバナンス及び報酬委員会はその勧告において、会社役員の報酬のさまざまな要素の間のバランスを考慮する。

非業務執行会社役員の報酬方針は固定報酬を基礎としており、変動又は例外的な現金報酬も、取締役職に対する報酬も含まない。

業務執行役員の報酬方針は、以下の通り、簡素で一貫した、透明性のある6つのプラクティスに基づいている。

1. 当社の戦略と密接に結び付いている	・報酬は、戦略の実施とその結果に密接に結び付けられている。
2. 業績本位である	・業務執行役員の報酬の変動要素は、報酬総額において市場で通常適用されているよりも重要な部分を占めており、また業務執行役員の利益と当社の業績の連動を確保している。 ・業績が基準を下回った場合、変動報酬は付与されない。
3. 長期的業績の重視	・業務執行役員の報酬の大部分は、複数年にわたる目標の達成に左右される。
4. 株主との密接な結び付き	・業務執行役員に分配される業績連動株式の数は、給与に対する比率ではなく絶対数で示されており、これによって株価の上昇と下落の両方が、対応する価値総額に影響を与えている。 ・業務執行役員は、業績連動株式制度に基づいて権利が確定した株式の25%を、任期終了まで保持しなければならない。
5. 競争力ある報酬	・自動車市場には、会社役員をめぐる激しい競争がある。したがって、業務執行役員の全体的な報酬を当社のピアグループ企業、すなわちCAC40指数企業並びにより一般的にはヨーロッパ及び世界の自動車部門の類似企業の両方のプラクティスと比べて競争力あるものとするよう確保することは、最も重要である。
6. 過度のリスク・テイクを奨励しない報酬	・業績目標の設定、十分に長い評価期間、及び報酬の上限設定は、過度の短期的なリスク・テイクの回避を可能にする。

これらの原則は、AFEP-MEDEF規範の勧告に従って設定されている。

より一般的には、ガバナンス及び報酬委員会は、会社役員の報酬が、コーポレート・ガバナンスの観点から適用あるすべての法律及び要件に合致していることを、定期的に確認する。

加えて、委員会は、以下の通り、業務執行役員の報酬に関する市場のベストプラクティスを考慮に入れる。

当社が従うベストプラクティス	当社が従わないプラクティス
----------------	---------------

<ul style="list-style-type: none"> ・報酬方針の報告（但し、決定ではない。）において適切なピアグループ（国別及び部門別）を使用すること ・当社の事業戦略に重要な変更がある場合、かつ株主の利益との連動を維持するためにのみ、業績基準を修正すること ・すべての変動要素の上限について明確に述べること ・厳しい業績条件を設定すること ・当社の業績にとって重要であり、かつ企業戦略と連動するCSR基準を採用すること ・株主利益率と結び付いた長期業績基準を保持すること ・長期報酬制度を最短で3年間の権利確定条件に従わせること ・長期インセンティブ報酬に関して任期終了後の権利確定方針を実施すること ・当社株主と関わり合い、定期的に会合すること ・過半数が独立取締役で構成されるガバナンス及び報酬委員会 	<ul style="list-style-type: none"> ・失敗に対する支払い：ルノー・グループが業績不振の場合に変動要素を支払うこと ・長期変動報酬に対して不釣り合いなほど短期変動報酬を大きくすること ・年間変動報酬において定性的基準を過度に重視すること ・過度又は不適切なリスク・テッキングに褒賞を与えること ・2年間の競業禁止補償に加えて、特別な退職金を設けること ・幹部社員に対して過度な退職又は契約時協定を提供すること
--	--

ガバナンス及び報酬委員会は、会社役員の報酬の競争力確保を目的として、市場プラクティスの観点からその報酬を評価するため、専門のコンサルタント会社の支援を受けて、類似企業がその業務執行役員に支払うべき又は付与する報酬要素を毎年調査する。この分析は、まず、すべてフランスの主要企業からなるCAC40指数企業集団に、次に自動車部門の類似する多国籍企業（フィアット・クライスラー、ゼネラルモーターズ、フォード、ホンダ、PSA、ダイムラー、BMW、フォルクスワーゲン、ボルボ及びトヨタ）のプラクティスに基づいている。

ガバナンス及び報酬委員会は、定期的会合を経てルノーの主要株主が表明した期待も考慮に入れる。

業務執行役員の報酬構造

最高経営責任者に関する報酬方針は、以下の通り構成される。

- ・ 業務執行役員の役割、責任水準及び経験によって決定される現金による固定報酬に相当する**固定部分**
- ・ 以下の2つの異なる下位要素からなる、**業績条件に従う部分**
 - **年間変動報酬**：これは、業務執行役員の報酬の当該部分が、当該年度中の当社の主要な業務・財務・経営上の目標の達成率に応じたものとなるよう確保することを目的とする。
 - **長期報酬**：これは業績連動株式からなり、3年間にわたって評価される業績基準の達成を権利確定の条件とすることにより、業務執行役員の利益を株主の利益とより強く合致させることを意図している。株式の権利確定は、業績基準に加えて、業績連動株式の分配後3年間の在籍条件に従う。

これらの報酬要素に加え、最高経営責任者は、補完的年金制度、解雇時の退職給付及び競業禁止契約から利益を得ることができる。

AFEP-MEDEF規範の勧告及びフランス金融市場庁（AMF）の勧告に基づき、最高経営責任者は当社との間で雇用契約を締結していない。

会社役員の報酬（2019年）

会長兼最高経営責任者としてのカルロス・ゴーン氏の報酬（2019年1月1日～23日）

2019年4月3日の会議において、取締役会は、報酬委員会の勧告に基づき、2019年1月23日付で取締役会長兼最高経営責任者を辞任したカルロス・ゴーン氏に対し、同氏がこの日まで職務を果たせなかったことから、2019会計年度に関する報酬の支払又は付与を行わないことを決定した。

フランス商法第L.225-37-2条の規定に従い、2019年6月12日の年次株主総会は、会長兼最高経営責任者の2019会計年度に関する（すなわち、2019年1月1日から同氏が辞任した2019年1月23日までの）当該報酬方針を承認した。

この方針に従い、2019会計年度中にカルロス・ゴーン氏に対する報酬又は給付の支払又は付与はなかった。

取締役会長としてのジャンドミニク・スナール氏の報酬（2019年）

報酬委員会の勧告に基づき、2019会計年度に関する取締役会長の報酬方針は、2019年4月3日の取締役会により設定され、次いでフランス商法第L.225-37-2条の規定に従い、2019年6月12日の年次株主総会により承認された（第12号決議）。

取締役会長に関する当該報酬方針は、固定報酬及び現物給付で構成されており、その他の変動又は例外的な報酬、株式ベース報酬の分配及び取締役職に対する報酬は除外されている。

取締役会長に関する2019会計年度の報酬方針の詳細については、2018年度有価証券報告書「取締役会長の報酬方針」の項を参照のこと。

本項で提示する2019会計年度のジャンドミニク・スナール氏の報酬要素は、フランス商法第L.225-37-3条に示される情報の一部であり、特に、すべての会社役員に対して2019会計年度中の会社役員職について支払われ又は同会計年度について付与された報酬総額及び現物給付を含んでいる。この情報は、フランス商法第L.225-100条に従い、2020年6月19日の年次株主総会において、一般票決に付された。

さらに、フランス商法第L.225-100条に従い、2020年6月19日の年次株主総会において、取締役会長としてのジャンドミニク・スナール氏に対して2019会計年度中に支払われ又は同会計年度について付与された報酬総額及び現物給付に関する特別決議案の承認が求められた。

下記の表は、ジャンドミニク・スナール氏の取締役会長としての報酬要素に関する特別決議のための情報を示したものである。

承認のために提出される報酬要素	前会計年度中の支払額	前会計年度に関する付与額又は帳簿価額	概要
固定報酬(2019年)	422,883ユーロ	422,883ユーロ	取締役会長は、12ヶ月の分割払いで450,000ユーロの年間固定報酬を受領する(2019年1月24日からの比例分)。
年間変動報酬(2019年)	該当なし	該当なし	取締役会長は、年間変動報酬を受領しない。
複数年変動報酬	該当なし	該当なし	取締役会長は、複数年変動報酬を受領しない。
例外的な報酬	該当なし	該当なし	取締役会長は、例外的な報酬を受領しない。
ストック・オプション、業績連動株式又はその他の長期的給付(新株予約権等)		該当なし	取締役会長は、ストック・オプション又は業績連動株式の形式による長期報酬から利益を受けない。
取締役職に対する報酬	該当なし	該当なし	取締役会長は、取締役職に関する報酬を受領しない。
現物給付	1,716ユーロ	1,716ユーロ	会長は、社用車1台(2019年6月から)及び運転手付き車1台から利益を受けた。
退職給付	該当なし	該当なし	取締役会長は、退職給付条項から利益を受けない。
補完的年金制度	該当なし	該当なし	取締役会長は、補完的年金制度から利益を受けない。

最高経営責任者としてのティエリー・ボロレ氏の報酬(2019年)

報酬委員会の勧告に基づき、2019会計年度に関する最高経営責任者の報酬方針は、2019年4月3日の取締役会により設定され、次いでフランス商法第L.225-37-2条の規定に従い、2019年6月12日の年次株主総会により承認された（第13号決議）。

最高経営責任者に関する2019会計年度の報酬方針の詳細については、2018年度有価証券報告書「最高経営責任者の報酬方針」の項を参照のこと。

取締役会は、2019年10月11日の会議において、ティエリー・ボロレ氏のルノーSA最高経営責任者としての任期を即時に終了することを決定した。ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2019年11月8日の取締役会の会議は、ティエリー・ボロレ氏の退職に関する経済的条件を規定した。

最高経営責任者としての役職に関するティエリー・ボロレ氏の報酬要素

以下に提示する2019会計年度のティエリー・ボロレ氏の報酬要素は、フランス商法第L.225-37-3条 に示される情報の一部であり、特に、すべての会社役員に対して2019会計年度中の会社役員職について支払われ又は同会計年度について付与された報酬総額及び現物給付を含んでいる。この情報は、フランス商法第L.225-100条 に従い、2020年6月19日の年次株主総会において、一般票決に付された。

さらに、フランス商法第L.225-100条 に従い、2020年6月19日の年次株主総会において、最高経営責任者としてのティエリー・ボロレ氏に対して2019会計年度中に支払われ又は同会計年度について付与された報酬総額及び現物給付に関する特別決議案の承認が求められた。

なお、2019会計年度の最高経営責任者に対する変動報酬の支払は、2019会計年度に関して最高経営責任者に対して支払われ又は分配された報酬総額の要素及び現物給付が、2020年6月19日の年次株主総会により承認されることを条件としている。

下記の表は、ティエリー・ボロレ氏の最高経営責任者としての報酬要素に関する特別決議のための情報を示したものである。

承認のために提出される報酬要素	前会計年度中の支払額	前会計年度に関する付与額又は帳簿価額	概要
固定報酬 (2019年)	651,915ユーロ (2019年1月24日～10月11日)	651,915ユーロ (2019年1月24日～10月11日)	最高経営責任者は、12ヶ月の分割払いで900,000ユーロの年間固定報酬を受領する(2019年1月24日からの比例分)。

<p>年間変動報酬 (2019年)</p>	<p>0ユーロ</p>	<p>329,869ユーロ (2019会計年度について付与され、2020年に支払われる金額)</p>	<p>最高経営責任者の年間変動部分(全額現金で支払われる。)は固定部分に対する一定の割合に相当し、すべての業績目標が完全に達成された場合には125%に達する可能性がある。</p> <p>2020年2月13日、取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2019会計年度に関する最高経営責任者の年間変動報酬額を決定付ける業績基準の達成率を、以下の通り決定した。</p> <p>財務実績に関する定量化可能な基準：30%(最大で100%)で、内訳は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ルノー・グループの営業総利益基準について、0%(最大で40%)。ルノー・グループの営業総利益の予算は6%、2019年の実績は4.8%であった。 ・ ルノー・グループの売上高基準について、0%(最大で30%)。売上高の予算は57,500百万ユーロ、2019年の実績は55,537百万ユーロであった。 ・ フリー・キャッシュ・フロー(FCF)基準について、30%(最大で30%)。FCFの予算は150百万ユーロ、2019年12月31日現在の実績は153百万ユーロであった。 <p>質的基準：20.60%(最大で25%)で、内訳は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ アライアンスの中期計画に対するルノーの貢献：5.60%(最大で8.33%) <p>この目標は、共通プラットフォームで生産される自動車に関する達成率と、共通部品の使用に関する達成率に分類される。これらの要因は、ルノー・グループの自動車の開発・購買・製造コストの削減に貢献するスケールメリットを生み出す。その評価にあたり、ガバナンス及び報酬委員会は、2019年におけるこれら2つの指標の進歩に注目し、一方でアライアンス内の新たなガバナンス体制の実施によるその一定の遅延を考慮に入れた。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CSR及び環境への取り組みの質：7.60%(最大で8.33%) <p>職場の安全性について設定された目標を上回った。これらは特にFR1比率(ルノーの従業員に関する外部の医療を要する職場事故発生率)により測定された。この比率は2018年比で改善した。</p> <p>モビライズと題するルノー・グループのCSRへの取り組みは、2つの活動分野 包摂及び持続可能なモビリティ で構成されており、また多様性、教育、社会的企業家精神、交通安全及び環境からなる5つのコミットメントに焦点を当てている。モビライズ・プログラムは予算を拡大し、ルノー・グループ内で計画通りに進展している。</p> <p>しかしながら、遵守という観点から見れば、一定の規則及び手続については、CSR及び環境への取り組みの質は100%の達成率ではなかったことから、ルノー・グループ内でさらに展開する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ フランス国内の複数年契約の監視：7.40%(最大で8.33%) <p>CAP2020の合意で評価、表示された3つの下位基準のうち、2017年～2019年の期間におけるフランス国内の平均生産量は、2016年を若干下回った。しかしながら、国内工場への新車の配分、シャシー及びパワートレイン部品の製造並びに設備投資水準及び国内採用数の目標は達成された。</p> <p>2019会計年度の業績基準の全体的な達成率が50.60%であったことに注目し、またティエリー・ポロレ氏の2019会計年度における任期中の年間固定報酬総額が651,915ユーロ(年間総額</p>
---------------------------	-------------	--	---

			900,000ユーロのうち2019年1月24日から10月11日までの期間の比例分)であったことを勘案して、取締役会は、2019会計年度のティエリー・ボロレ氏の変動報酬総額を329,869ユーロに設定することを決定した。
複数年変動報酬	該当なし	該当なし	最高経営責任者は、複数年変動報酬を受領しない。
例外的な報酬	該当なし	該当なし	最高経営責任者は、例外的な報酬を受領しない。
ストック・オプション、業績連動株式又はその他の長期的給付(新株予約権等)		業績連動株式 = 177,592ユーロ (2019会計年度について分配された5,520株の帳簿価額の比例分)	<p>2019年6月12日の取締役会は、2019会計年度に関して、業績連動株式50,000株を最高経営責任者に付与した。最高経営責任者に対する当該業績連動株式の分配は、ルノーSAの株式資本の0.018%に相当する。</p> <p>2019年11月8日の取締役会は、ティエリー・ボロレ氏の退職に関する経済的条件について規定し、ルノーSAの最高経営責任者としての在任に関して2019年に分配され、最終的に権利未確定の業績連動株式に対する同氏の権利は維持されていると指摘した。また以下の通り規定された。</p> <p>()これらの業績連動株式の分配率は、権利確定期間中のティエリー・ボロレ氏のルノーSAにおける実際の在籍期間を考慮した比例配分ベースとする。</p> <p>()権利確定期間は短縮しない。</p> <p>()業績条件を含む当該業績連動株式の制度上の規則は、2019年6月12日の年次株主総会が承認した報酬方針に従って、引き続き適用される。</p> <p>したがって、2019会計年度に関する業績連動株式の数は、3年間の終了時にすべての業績基準が達成された場合、最大で業績連動株式5,520株となる可能性がある。</p> <p>この業績連動株式5,520株のうち、最終的に権利が確定する株式数は、以下の業績基準の達成率に左右される。</p> <ul style="list-style-type: none"> 株主総利回り(TSR)(最大で10%) フリー・キャッシュ・フロー(FCF)(最大で30%) アライアンスのプラットフォームで製造されたモデルの比率(最大で30%) 電気自動車販売台数(最大で30%) <p>これらの業績基準は、3年間の累積期間(2019年、2020年、2021年)にわたって測定される。</p>
取締役職に対する報酬	該当なし	該当なし	最高経営責任者は取締役ではないため、これに関する報酬を受領しなかった。
現物給付		5,487ユーロ	最高経営責任者は、社用車2台及び運転手付き社用車1台から利益を受けた。
退職給付	該当なし	該当なし	最高経営責任者は、退職給付条項から利益を受けない。

<p>競業禁止補償</p>	<p>0ユーロ</p>		<p>2019年4月3日、取締役会は、ティエリー・ボロレ氏に関する競業禁止契約の締結を承認した。この承認に基づき、2019年4月3日に当社とティエリー・ボロレ氏との間で契約が締結された。</p> <p>AFEP-MEDEF規範の勧告に基づき、2019年11月8日の取締役会は、ティエリー・ボロレ氏の任期終了に当たり、2019年4月3日にティエリー・ボロレ氏が署名した競業禁止契約の利益を放棄することを決定した。したがって、ティエリー・ボロレ氏に対して金銭による対価は支払われていない。</p> <p>当該契約の締結は、2019年6月12日の年次株主総会により承認された（第14号決議）。</p> <p>この契約に基づき、ティエリー・ボロレ氏は、最高経営責任者としての任期終了時をもって、自己のために、自動車の設計、建造及びマーケティング部門(主に乗用車及び商用車)に属する企業のために、又は自動車サプライヤーのために、ルノー・グループと競合する活動に直接的又は間接的に関与しないことを約束した。</p> <p>この条項の適用は、以下に限定された。</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ ティエリー・ボロレ氏が職務の遂行を実質的に停止した日から24ヶ月間(ソーシャル・マンデート) ・ アフリカ及び大洋州並びに装備品メーカーの場合には北米(米国、カナダ)に所在する国々を除き、任期終了時にルノー・グループが事業を行っている地域 <p>ティエリー・ボロレ氏は、競業禁止義務の対価として、同契約の適用期間(24ヶ月)中、同契約違反がないことを条件に、2年間の年間報酬総額(現金で支払われる固定報酬及び年間変動報酬)に相当する金銭的補償総額を、24ヶ月の分割払いで当社から受け取ることとなる。この計算に使用される年間報酬総額は、会社役員職の終了日の前12ヶ月間に支払われた金額となる。</p>
---------------	-------------	--	--

補完的年金制度	0ユーロ	<p>ティエリー・ポロレ氏は、ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバー向けに設定された補完的団体年金制度から利益を受けた。この制度は、2019年4月3日の取締役会により承認され、2019年6月12日の株主総会において承認された(第15号決議)。</p> <p>2019年11月8日、取締役会は、ティエリー・ポロレ氏の退職に関する経済的条件の規定に当たり、以下の通り指摘した。</p> <p>()ティエリー・ポロレ氏は、確定拠出型年金制度に関して獲得した権利を、同制度の規則に定める条件に基づいて保持する。</p> <p>()ティエリー・ポロレ氏は、ルノーSAを退職した結果、補完的確定給付型年金制度に対する権利を喪失した。</p> <p>なお、ティエリー・ポロレ氏が利益を受けた年金制度は、(a)確定拠出型制度及び(b)補完的確定給付型年金制度で構成されていた。</p> <p>(a)確定拠出型年金制度(フランス社会保障法第L.242-1条)</p> <p>ティエリー・ポロレ氏は確定拠出型制度から利益を受けた。かかる拠出はフランスの社会保障制度における年間上限額(バンドD)の8倍から16倍までにあたる同氏の年間報酬(固定及び変動要素)の8%に相当する。このうち、5%は当社が、3%はティエリー・ポロレ氏が支払う。</p> <p>当社のコミットメントは、同制度を管理する保険会社への同氏の拠出部分の支払いに限定されている。</p> <p>2018年12月31日における最高経営責任者の年金の見積額(同日現在獲得されていた勤続年数に基づく。)は、65歳で退職受給権を得たと仮定した場合、補完的確定拠出型年金制度について、年間6,022ユーロであった。</p> <p>(b)補完的確定給付型年金制度(フランス社会保障法第L.137-11条)</p> <p>ティエリー・ポロレ氏は、当社が策定、出資し、その管理が保険会社に外注されている補完的確定給付型年金制度からの利益も受けた。</p> <p>本制度からの給付は、勤続条件(当社において最短で5年、及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティにおいて2年以上)及び退職時に適用される会社役員としての在籍条件を満たしていることを条件とする。</p> <p>補完的確定給付型年金制度の計算に使用される基準報酬は、退職前10年間のうち年間報酬総額(固定及び変動要素)が最も高い3年間の平均である。この年金制度に払い込まれる年額は、基準報酬の10%に相当する。当社での勤続年数が5年超である場合、この比率は、ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティにおける5年を超える勤続については1年につき1.4パーセント・ポイント、ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティ以外の勤続については1年につき0.4パーセント・ポイント上昇する。</p> <p>この金額は、基準報酬の30%までに制限されている。関連する基準報酬は、フランスの社会保障制度における年間上限額の65倍までに制限されている。いずれにせよ、最高経営責任者に関するこれらの年金額の年間総額は、同人の基準報酬の45%を超えてはならない。この上限を超えた場合、補完的確定給付型年金額は適宜減額される。</p> <p>最高経営責任者に対する2018年12月31日現在の当社のコミットメント額は、同人の同日時点の勤続年数に基づき、補</p>
---------	------	--

			完的確定給付型年金制度に関する年金の年間総額169,138ユーロであった。
--	--	--	---------------------------------------

雇用契約に関するティエリー・ボロレ氏の報酬要素

ティエリー・ボロレ氏は2018年11月20日に最高経営責任者代理に任命された。同氏はその役職についてはいかなる報酬も受領しておらず、2019年1月24日（雇用契約の終了日）に最高経営責任者に任命されるまで、雇用契約に基づく利益を保持した。

同氏の雇用契約に基づき、2019会計年度（1月1日～24日）中にティエリー・ボロレ氏に支払われた報酬要素及びすべての現物給付は、以下の通りであった。

- ・ 固定報酬48,208ユーロ
- ・ 2018会計年度について分配され、2019年に支払われた変動報酬885,840ユーロ
- ・ 2018会計年度について分配され、2019年に支払われた利益分配金19,614ユーロ
- ・ 評価額277ユーロのその他の給付（社用車2台）
- ・ 追加的な確定拠出型団体年金制度からの給付

ティエリー・ボロレ氏の退職に関する経済的条件についての情報

ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2019年11月8日の取締役会は、ティエリー・ボロレ氏の退職条件の決定に当たり、特にティエリー・ボロレ氏が自己の職務とその終了に関するいかなる請求権も放棄することを含む、同氏との雇用終了契約に、ルノーSAが署名することを承認した。

この取引の一環として、ティエリー・ボロレ氏が以下の利益を維持すべきであると決定された。

- ・ 雇用契約の一環として2017会計年度について分配され、最終的に権利未確定の業績連動株式 25,000株については、()権利確定期間の短縮は行わず、また()業績条件を含む当該業績連動株式の制度上の規則を引き続き適用することが規定されている。したがって、2017会計年度に関する業績連動株式の数は、すべての業績基準が最高水準で達成された場合、25,000株となる可能性がある。
- ・ 雇用契約の一環として2018会計年度について分配され、最終的に権利未確定の業績連動株式 50,000株については、()これらの業績連動株式の分配率は、権利確定期間中のティエリー・ボロレ氏のルノーSAにおける実際の在籍期間を考慮した比例配分ベースとし、()権利確定期間の短縮は行わず、また()業績条件を含む当該業績連動株式の制度上の規則を引き続き適用することが規定されている。したがって、2018会計年度に関する業績連動株式の数は、すべての業績基準が最高水準で達成された場合、27,509株となる可能性がある。

さらに、ティエリー・ボロレ氏が、雇用契約に基づき2012年に付与された14,865個のストック・オプションの権利行使の可能性を、2020年12月12日に終了する行使期間末まで維持することが決定された。1個につき1株の権利を与えるこれらのオプションの行使価格は、1株当たり37.43ユーロである。

これらの報酬要素は会社役員職に関するものではないため、2020年6月19日の年次株主総会における株主の承認のために提出されていない。

暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏の報酬（2019年）

取締役会は、2019年10月11日の会議において、()ティエリー・ボロレ氏のルノーSA最高経営責任者としての職務を即時に終了し、()クロチルド・デルボス氏を、新たな最高経営責任者が選任されるまでの暫定期間中、ルノーSA最高経営責任者として即時に選任することを決定した。

クロチルド・デルボス氏の暫定最高経営責任者への選任は異例の事態であり、一時的なものであるため、2019年11月8日の取締役会の会議は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、ルノーs.a.s.の会長であるジャンドミニク・スナール氏の監督下にあるグループ最高財務責任者としての職務に関するクロチルド・デルボス氏とルノーs.a.s.との間の雇用契約を維持することを決定した。

その結果、取締役会は、クロチルド・デルボス氏の雇用契約に関する報酬を維持し、また暫定最高経営責任者としての新たな職務に関して追加報酬を付与することを決定した。

暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏の報酬要素

暫定最高経営責任者としての役職に関するクロチルド・デルボス氏の報酬は、同氏が雇用契約に関して受領した報酬を考慮した上で、2019年6月12日の年次株主総会により承認された最高経営責任者に関する報酬方針に基づいて設定された。

以下に提示する2019会計年度のクロチルド・デルボス氏の報酬要素は、フランス商法第L.225-37-3条に示される情報の一部であり、特に、すべての会社役員に対して2019会計年度中の会社役員職について支払われ又は同会計年度について付与された報酬総額及び現物給付を含んでいる。この情報は、フランス商法第L.225-100条に従い、2020年6月19日の年次株主総会において、一般票決に付された。

さらに、フランス商法第L.225-100条に従い、2020年6月19日の年次株主総会において、暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏に対して2019会計年度中に支払われ又は同会計年度について付与された報酬総額及び現物給付に関する特別決議案の承認が求められた。

下記の表は、暫定最高経営責任者であるクロチルド・デルボス氏の報酬要素に関する特別決議のための情報を示したものである。

承認のために提出される報酬要素	前会計年度中の支払額	前会計年度に関する付与額又は帳簿価額	概要
固定報酬 (2019年)	83,307ユーロ (2019年10月11日～12月31日)	83,307ユーロ (2019年10月11日～12月31日)	暫定最高経営責任者は、12ヶ月の分割払いで371,329ユーロの年間固定報酬を受領する(2019年10月11日からの比例分)。 ルノー-s.a.s.との雇用契約に関して年間固定報酬528,671ユーロの利益も得ている(下記「ルノー-s.a.s.との雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の報酬要素」を参照のこと)クロチルド・デルボス氏は、したがって、年間900,000ユーロに相当する固定報酬総額(2019年10月11日からの比例ベースで支払われる金額)から利益を受けている。

<p>年間変動報酬 (2019年)</p>	<p>0ユーロ</p>	<p>42,153ユーロ (2019会計年度について付与され、2020年に支払われる金額)</p>	<p>暫定最高経営責任者の変動部分(全額現金で支払われる。)は固定部分に対する一定の割合に相当し、すべての業績目標が達成された場合には125%に達する可能性がある。</p> <p>2020年2月13日、取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2019会計年度に関する暫定最高経営責任者の年間変動報酬額を決定付ける業績基準の達成水準を、以下の通り決定した。</p> <p>財務実績に関する定量化可能な基準：30%(最大で100%)で、内訳は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> ルノー・グループの営業総利益基準について、0%(最大で40%)。ルノー・グループの営業総利益の予算は6%、2019年の実績は4.8%であった。 ルノー・グループの売上高基準について、0%(最大で30%)。売上高の予算は57,500百万ユーロ、2019年の実績は55,537百万ユーロであった。 フリー・キャッシュ・フロー(FCF)基準について、30%(最大で30%)。FCFの予算は150百万ユーロ、2019年12月31日現在の実績は153百万ユーロであった。 <p>質的基準：20.60%(最大で25%)で、内訳は以下の通り。</p> <ul style="list-style-type: none"> アライアンスの中期計画に対するルノーの貢献：5.60%(最大で8.33%) <p>この目標は、共通プラットフォームで生産される自動車に関する達成率と、共通部品の使用に関する達成率に分類される。これらの要因は、ルノー・グループの自動車の開発・購買・製造コストの削減に貢献するスケールメリットを生み出す。その評価にあたり、ガバナンス及び報酬委員会は、2019年におけるこれら2つの指標の進歩に注目し、一方でアライアンス内の新たなガバナンス体制の実施によるその一定の遅延を考慮に入れた。</p> <ul style="list-style-type: none"> CSR及び環境への取り組みの質：7.60%(最大で8.33%) <p>職場の安全性について設定された目標を上回った。これらは特にFR1比率(ルノーの従業員に関する外部の医療を要する職場事故発生率)により測定された。この比率は2018年比で改善した。</p> <p>モビライズと題するルノー・グループのCSRへの取り組みは、2つの活動分野 包摂及び持続可能なモビリティ で構成されており、また多様性、教育、社会的企業家精神、交通安全及び環境からなる5つのコミットメントに焦点を当てている。モビライズ・プログラムは予算を拡大し、ルノー・グループ内で計画通りに進展している。</p> <p>しかしながら、遵守という観点から見れば、一定の規則及び手続については、CSR及び環境への取り組みの質は100%の達成率ではなかったことから、ルノー・グループ内でさらに展開する必要がある。</p> <ul style="list-style-type: none"> フランス国内の複数年契約の監視：7.40%(最大で8.33%) <p>CAP2020の合意で評価、表示された3つの下位基準のうち、2017年～2019年の期間におけるフランス国内の平均生産量は、2016年を若干下回った。しかしながら、国内工場への新車の配分、シャシー及びパワートレイン部品の製造並びに設備投資水準及び国内採用数の目標は達成された。</p> <p>2019会計年度の業績基準の全体的な達成率が50.60%であったことに注目し、またクロチルド・デルボス氏の2019会計年度における任期中の年間固定報酬総額が83,307ユーロ(年間総額371,329ユーロのうち2019年10月11日から12月31日までの期</p>
---------------------------	-------------	---	---

			<p>間の比例分)であったことを勘案して、取締役会は、2019会計年度のクロチルド・デルボス氏の変動報酬を総額42,153ユーロに設定することを決定した。</p> <p>クロチルド・デルボス氏は、ルノーs.a.s.との雇用契約に基づき、すべての業績目標が満たされた場合、基本報酬の150%に達する可能性のある変動報酬からも利益を受けている(下記「ルノーs.a.s.との雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の報酬要素」を参照のこと)。会社役員職及び雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の変動報酬総額は、2019年6月12日の株主総会で決議された報酬方針に従い、前最高経営責任者のために設定された年間の最高額1,125,000ユーロを超えてはならない。</p>
複数年変動報酬	該当なし	該当なし	暫定最高経営責任者は、複数年変動報酬を受領しない。
例外的な報酬	該当なし	該当なし	暫定最高経営責任者は、例外的な報酬を受領しない。
ストック・オプション、業績連動株式又はその他の長期的給付(新株予約権等)		該当なし	<p>暫定最高経営責任者は、会社役員職に関する業績連動株式の分配を受けない。</p> <p>クロチルド・デルボス氏は、2019会計年度に関して雇用契約に基づき業績連動株式を付与された(下記「ルノーs.a.s.との雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の報酬要素」を参照のこと)。</p>
取締役職に対する報酬	該当なし	該当なし	暫定最高経営責任者は取締役ではないため、これに関する報酬を受領しなかった。
現物給付		該当なし	暫定最高経営責任者は、会社役員職に関する現物給付の利益を受けない。
退職給付	該当なし	該当なし	暫定最高経営責任者は、退職給付から利益を受けない。
競業禁止補償	該当なし	該当なし	<p>ルノーSAは、クロチルド・デルボス氏との間で会社役員職に関する特別な競業禁止契約を締結していない。</p> <p>クロチルド・デルボス氏は、ルノーs.a.s.との雇用契約に関する競業禁止契約に拘束される。</p>

補完的年金制度		0ユーロ	<p>暫定最高経営責任者は、ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバー向けに設定された団体年金制度から利益を受ける。</p> <p>暫定最高経営責任者に対する当該補完的年金制度の給付は、2019年6月12日の年次株主総会において承認された最高経営責任者向けの報酬方針に従い、2019年11月8日の取締役会により承認された。この制度には、確定拠出型年金制度及び確定給付型年金制度が含まれる。</p> <p>(a)確定拠出型年金制度(フランス社会保障法第L.242-1条)</p> <p>クロチルド・デルボス氏は確定拠出型年金制度から利益を受けた。かかる拠出はフランスの社会保障制度における年間上限額(バンドD)の8倍から16倍までにあたる同氏の年間報酬(固定及び変動要素)の8%に相当する。このうち、5%は当社が、3%はクロチルド・デルボス氏が支払う。</p> <p>暫定最高経営責任者に対する当社のコミットメントは、同制度を管理する保険会社への同氏の拠出部分の支払いに限定されている。本制度の一環として保険会社に支払われた拠出額は、会社役員職及び雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の報酬に基づいて計算されている。</p> <p>クロチルド・デルボス氏の会社役員職及び雇用契約に関する年金見積額は、2018年12月31日現在で4,366ユーロ(65歳の退職時清算による。)であった。</p> <p>(b)補完的確定給付型年金制度(フランス社会保障法第L.137-11条)</p> <p>クロチルド・デルボス氏は、当社が策定、出資し、その管理が保険会社に外注されている補完的確定給付型年金制度からの利益も受ける。</p> <p>本制度からの給付は、勤続条件(当社において最短で5年、及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティにおいて2年以上)及び退職時に適用される最高経営責任者としての在籍条件を満たしていることを条件とする。</p> <p>補完的確定給付型年金制度の計算に使用される基準報酬は、退職前10年間のうち年間報酬総額(固定及び変動要素)が最も高い3年間の平均である。</p> <p>ルノー・グループは、Pacte法第197条に基づき、2019年12月31日付で補完的確定給付型年金制度を改革する2019年7月3日付規則第2019-697号の公布に基づき、この補完的確定給付型年金制度の閉鎖を決定した。この結果、クロチルド・デルボス氏を含むすべての現受益者の対応する権利は喪失した(本制度の閉鎖に伴う引当金の戻入れについては、第6-1-「(1)連結財務諸表」注記27-Aを参照のこと)。</p>
---------	--	------	---

ルノー-s.a.s.との雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の報酬要素

クロチルド・デルボス氏が暫定最高経営責任者に選任された際、取締役会は、これが異例の事態であり、一時的なものであることを勘案して、グループ最高財務責任者としての同氏とルノー-s.a.s.との雇用契約及び関連する報酬を維持することを決定した。

同氏とルノー-s.a.s.との雇用契約に基づき、2019会計年度に関してデルボス氏に支払われた報酬要素及び現物給付は、以下の通りである。

- ・ 12ヶ月の分割で支払われる2019会計年度に関する年間固定報酬524,822ユーロ
- ・ 2018会計年度について分配され、2019年に支払われた変動報酬590,110ユーロ
- ・ 2019会計年度について分配された、20,000株の業績連動株式の形式による長期報酬
- ・ 2018会計年度について分配され、2019年に支払われた利益分配金19,614ユーロ

- ・ 2019会計年度に関する評価額9,604ユーロのその他の給付（社用車2台）
- ・ 競業禁止契約
- ・ ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバー向けに設定され、確定拠出型制度及び確定給付型制度（第39条）（2019年12月31日に閉鎖され、対応する権利は喪失した。）を含む、補完的団体年金制度からの給付

これらの報酬要素は会社役員職ではなく雇用契約に関するものであるため、2020年6月19日の年次株主総会における株主の承認のために提出されていない。

会社役員の報酬総括表

以下の表は、AFEP-MEDEF規範の勧告に基づいて作成された。

表1 - 業務執行役員に分配された報酬、オプション及び株式の総括
(AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第1表)

(単位：ユーロ)

	2019年	2018年	2017年
会長兼最高経営責任者 カルロス・ゴーン(2019年1月1日～1月23日)			
当該会計年度に関して分配された報酬(詳細は表2に記載)	0	1,949,610	2,734,550
当該会計年度に分配されたオプションの価値(詳細は表4に記載) ⁽¹⁾	なし	なし	なし
当該会計年度に分配された業績連動株式の価値(詳細は表6に記載)	0	3,063,859	4,641,684
その他の長期報酬制度の価値	なし	なし	なし
合計(理論上の)	0	5,013,469	7,376,234
当該会計年度の繰延変動報酬に相当し、永久に消失した株式の価値	該当なし	(672,000)	(1,088,550)
当該会計年度中に分配され、永久に消失した業績連動株式の価値	該当なし	(3,063,859)	(4,641,684)
事後のsay-on-pay投票における反対決議を受けて支払われなかった変動報酬 ⁽¹⁾	該当なし	(224,000)	該当なし
合計(実際の)	0	1,053,610	1,646,000
最高経営責任者 ティエリー・ボロレ			
当該会計年度に関して分配された報酬(詳細は表2に記載)	987,271	該当なし	該当なし
当該会計年度中に分配されたオプションの価値(詳細は表4に記載) ⁽¹⁾	なし	該当なし	該当なし
当該会計年度中に分配された業績連動株式の価値(詳細は表6に記載)	1,608,625	該当なし	該当なし
その他の長期報酬制度の価値	なし	該当なし	該当なし
合計(理論上の)	2,595,896	-	-
ボロレ氏の退職後に比例配分された業績連動株式の再評価	177,592		
合計(実際の)	1,164,863	-	-
暫定最高経営責任者 クロチルド・デルボス			
当該会計年度に関して分配された報酬(詳細は表2に記載)	125,460	該当なし	該当なし
当該会計年度中に分配されたオプションの価値(詳細は表4に記載) ⁽¹⁾	なし	該当なし	該当なし
当該会計年度中に分配された業績連動株式の価値(詳細は表6に記載)	なし	該当なし	該当なし
その他の長期報酬制度の価値	なし	該当なし	該当なし
合計(実際の)	125,460		

- (1) 取締役会の勧告に基づき、2019年6月12日の年次株主総会は、2018会計年度に関する会長兼最高経営責任者としてのカルロス・ゴーン氏の報酬に関する第10号決議を否決した。したがって、フランス商法第L.225-100条に基づき、2018年に関するカルロス・ゴーン氏の変動報酬のうち現金で支払われる部分(224,000ユーロ)は、同氏に支払われていない。

上記の表に記載されたカルロス・ゴーン氏の理論上の報酬総額は、記載された会計年度に関して同氏に分配されていた同氏の業績連動株式及び繰延変動報酬部分に相当する株式の帳簿価額を考慮したものである。但し、取締役会は、2019年2月13日及び2019年4月3日の会議において、2015年から2018年までの会計年度に関して分配されたカルロス・ゴーン氏の業績連動株式及び2014年から2018年の各会計年度に関する同氏の繰延変動報酬部分に相当する株式については、同氏が2019年1月23日付でルノーの取締役会長兼最高経営責任者の職を辞任したため、当該株式の権利確定に付帯する在籍条件が充足されず、また充足され得ないことを前提として、消失したことを確認した。

上記の表に記載されたティエリー・ボロレ氏の理論上の報酬総額は、2019会計年度に関して同氏に分配されていた業績連動株式50,000株の帳簿価額を考慮したものである。但し、取締役会の2019年11月8日の会議は、これらの業績連動株式が、権利確定期間中のティエリー・ボロレ氏のルノーSAにおける実際の在籍期間を考慮した比例配分ベースで分配されることを決定した。したがって、2019会計年度に関するティエリー・ボロレ氏の業績連動株式の数は、3年間の終了時にすべての業績基準が達成された場合、最大で業績連動株式5,520株となる可能性がある。

表2 - 業務執行役員の報酬の総括

(AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第2表)

(単位：ユーロ)

会長兼最高経営責任者 (2019年1月1日～1月23日) カルロス・ゴーン	2019年		2018年		2017年	
	分配額	支払額	分配額	支払額	分配額	支払額
固定報酬	0	0	1,000,000	1,000,000	1,230,000	1,230,000
現金で支払われた変動報酬 ⁽¹⁾	0	0	224,000	362,850	362,850	353,625
条件付で株式により支払われた 変動報酬 ⁽²⁾	0	0	672,000	2,064,866	1,088,550	0
例外的な報酬	0	0	なし	なし	なし	なし
取締役職に対して分配された 報酬	0	0	48,000	47,540	47,540	48,000
現物給付	0	0	5,610	5,610	5,610	5,610
合計	0	0	1,949,610	3,480,866	2,734,550	1,637,235
最高経営責任者 ティエリー・ボロレ						
固定報酬	651,915	651,915	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
年間変動報酬 ⁽³⁾	329,869	0	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
例外的な報酬	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
取締役職に対して分配された 報酬	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
現物給付	5,487	5,487	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
合計	987,271	657,402	-	-	-	-
暫定最高経営責任者 クロチルド・デルボス						
固定報酬	83,307	83,307	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし

年間変動報酬	42,153	0	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
例外的な報酬	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
取締役職に対して分配された報酬	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
現物給付	0	0	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
合計	125,460	83,307	-	-	-	-

- (1) 取締役会の勧告に基づき、2019年6月12日の年次株主総会は、2018会計年度に関する会長兼最高経営責任者としてのカルロス・ゴーン氏の報酬に関する第10号決議を否決した。したがって、フランス商法第L.225-100条に基づき、2018年に関するカルロス・ゴーン氏の変動報酬のうち現金で支払われる部分(224,000ユーロ)は、同氏に支払われていない。
- (2) 2016年以降、取締役会は、ある会計年度に支払うべき変動部分の75%が株式に転換されることを決定した。当該株式の権利確定は、在籍条件に服する。取締役会は、2019年2月13日及び2019年4月3日の会議において、報酬委員会の勧告に基づき、2014年、2015年、2016年、2017年及び2018年の会計年度に関するカルロス・ゴーン氏の報酬の繰延変動部分に相当する株式については、同氏が2019年1月23日付でルノーの取締役会長兼最高経営責任者の職を辞任したため、当該株式の権利確定に付帯する在籍条件が充足されず、また充足され得ないことを前提として、消失したと指摘した。

表3 - 業務執行役員に対する給付の総括

(AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第11表)

最高経営責任者	雇用契約	補完的年金制度	役職の停止/変更後支払うべき又はその可能性が高い支払い又は給付	競業禁止契約により発生する支払い	その他の報酬
会長兼最高経営責任者 カルロス・ゴーン 任期開始: 2015年5月 任期終了: 2019年1月	なし	なし ⁽¹⁾	なし	なし ⁽²⁾	なし
最高経営責任者 ティエリー・ボロレ 任期開始: 2019年1月 任期終了: 2019年10月	なし	なし ⁽³⁾	なし	なし ⁽⁴⁾	なし
暫定最高経営責任者 クロチルド・デルボス 任期開始: 2019年10月 任期終了: 現任	あり	あり	なし ⁽⁵⁾	なし ⁽⁵⁾	なし

- (1) 報酬委員会の勧告に基づき、2019年4月3日に開催された取締役会は、確定拠出型年金制度について、カルロス・ゴーン氏の年金受給条件は、同氏が年金受給権を行使する日に初めて査定され得ると指摘した。また、取締役会は、補完的確定給付型年金制度について、カルロス・ゴーン氏の辞任の状況は制度に参加できる2つのケースのいずれにも該当せず、また同氏はこの点ではいかなる年金も受給する権利がないと指摘した。
- (2) 報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、2019年2月13日の会議において、カルロス・ゴーン氏と当社との競業禁止契約の利益を一方向的に放棄することを決定した。
- (3) 取締役会は、2019年11月8日の会議において、()確定拠出型年金制度においては、ティエリー・ボロレ氏は、同制度の規則により定められた条件に従い、同制度に関して取得した権利を保持し、()確定給付型年金制度においては、ティエリー・ボロレ氏がルノーSAを退職した結果、同制度の利益を喪失したと指摘した。
- (4) 2019年11月8日の取締役会は、2019年4月3日にティエリー・ボロレ氏が署名した競業禁止契約の利益を放棄することを決定した。したがって、ティエリー・ボロレ氏には、いかなる金銭的対価も支払われていない。
- (5) ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、2019年11月8日の会議において、ルノーs.a.s.との雇用契約に基づくクロチルド・デルボス氏の報酬を維持し、また暫定最高経営責任者としての新たな職務に対する追加報酬を付与することを決定した。クロチルド・デルボス氏はルノーs.a.s.との雇用契約に基づく競業禁止契約に拘束され、また適用される規則に従い、この雇用契約に基づく退職金の受給権を有する可能性がある。

表4 - 当会計年度中に各業務執行役員に分配されたストック・オプション

(AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第4表)

当会計年度中、シニア・エグゼクティブ・オフィサーに対するストック・オプションの分配はなかった。

表5 - 当会計年度中に各業務執行役員が権利行使したストック・オプション

(AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第5表)

カルロス・ゴーン氏は既にストック・オプションを保有していない。

ティエリー・ボロレ氏は2019会計年度中、ストック・オプションを行使しなかった。

クロチルド・デルボス氏はストック・オプションを保有していない。

表6 - 当会計年度中に各業務執行役員に分配された業績連動株式

(AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第6表)

	プランの番号 及び日付	株式数	連結決算において採用された 方法を用いて計算した 業績連動株式の価値	取得日	入手可能日	業績条件
カルロス・ゴーン	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
ティエリー・ボロレ	26 2019年 6月12日	5,520 ⁽¹⁾	177,592ユーロ	2022年 6月12日	2022年 6月12日	あり
クロチルド・デルボス	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし

(1) 取締役会は、2019年11月8日の会議において、2019会計年度に関してティエリー・ボロレ氏に付与されていた業績連動株式50,000株の分配率は、権利確定期間中の同氏のルノーSAにおける実際の在籍期間を考慮した比例配分ベースとすることを決定した。したがって、2019会計年度に関するティエリー・ボロレ氏の業績連動株式の数は、3年間の終了時にすべての業績基準が達成された場合、最大で業績連動株式5,520株となる可能性がある。

表7 - 各業務執行役員に分配され、当会計年度中に権利が確定した業績連動株式

(AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第7表)

	プランの番号及び日付	当会計年度中に入手 可能となった株式数	権利確定条件
カルロス・ゴーン	該当なし	該当なし	該当なし
ティエリー・ボロレ	該当なし	該当なし	該当なし
クロチルド・デルボス	該当なし	該当なし	該当なし

取締役の報酬(2019年)

フランス商法第L.225-45条の規定に従い、年次株主総会は、取締役に報酬を分配することができ、当該金額は新たな決定がなされるまで維持される。

2018年6月15日の合同株主総会は、年次株主総会が別段の決定を行うまで、2018会計年度及びその後の会計年度に取締役の間で分配される年間報酬額を1,500,000ユーロと設定した。

AFEP-MEDEF規範の勧告第21.1号は、取締役に支払われる報酬に、取締役会及び委員会の会議への実質的出席に関する変動部分を含めなければならないと規定している。この変動部分は固定部分と比べて主たるものでなければならない。取締役報酬の分配及び計算に関する規則はこの勧告を遵守している。

取締役は、2019年に、以下の報酬を受領した。

- ・ 固定部分
 - ・ 取締役会及び/又は委員会会議へのメンバーの実質的出席により決定される変動部分
- 委員会の委員長は、当該役割における追加の責務に対する特別な報酬を受領する。

なお、取締役会長は取締役職に対する報酬を受領しない。
2019年に関する計算規則は以下の通りであった。

(単位：ユーロ)

	固定部分	変動部分 (会議1回あたり)	委員長職
取締役会	18,000	6,000	0
監査、リスク及びコンプライアンス委員会 (CARC)	1,500	3,000	15,000
CARC以外の委員会	1,500	3,000	7,500

2019会計年度について、また上記に詳述した計算規則に従い、取締役に分配された報酬の総額は、取締役会及び委員会の追加会議の回数が非常に多かったことと、各委員会の取締役の数が多かったことにより、2,294,750ユーロとなった。この金額は2018年6月15日の年次株主総会により承認された上限を上回ったため、約35.4%の減額係数が適用された。その結果、取締役に実際に分配された報酬の総額は、1,500,000ユーロとなった。

ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、2019年7月27日の会議において、ラガイエット氏が2019年初期のルノーの統治危機の管理において主席独立取締役として深く関与したことに鑑み、同氏に50,000ユーロの追加報酬(減額係数は適用しない。)を支払うことを決定した。加えて、取締役会は、2020年2月13日の会議において、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、主席独立取締役であるフルーリオ氏に10,000ユーロの追加報酬(減額係数を適用する。)を支払うことを決定した。

従業員を代表する3名の取締役及び従業員株主を代表する取締役は、当社の子会社における雇用契約を保持し、またこの関連で、取締役職の遂行とは関係のない報酬を受領することが規定されている。したがって、かかる報酬は開示されない。

非業務執行会社役員が受領した報酬に関する表

(AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第3表)

総額は、取締役会により採択された取締役報酬の計算・分配方法を用いて計算されている。

(単位：ユーロ)

取締役	2019会計年度		2018会計年度	
	2019会計年度に 関する分配額	2019会計年度中 の支払額 [*]	2018会計年度に 関する分配額	2018 [*] 会計年度中 の支払額
スナール氏	0	-	-	-
バーバ氏	77,514	77,499	77,499	46,920
バラ氏 ⁽¹⁾	62,980	58,374	58,374	54,968
ベルダ氏 ⁽²⁾	-	-	-	34,912
ベンサラ=チャクロウン氏	59,105	48,396	48,396	43,943
ブレア氏 ⁽³⁾	45,055	66,708	66,708	51,996
クールブ氏 ⁽⁴⁾⁽⁵⁾	53,130	4,500	4,500	-
ダーメイラック氏	96,893	75,600	75,600	50,758
ド・ラ・ガランドリ氏 ⁽²⁾	-	-	-	34,169
デマレ氏 ⁽⁶⁾	-	11,550	11,550	68,338

デレズ氏 ⁽⁷⁾	84,781	41,213	41,213	-
フォーレ氏 ⁽⁴⁾⁽⁸⁾	-	32,625	32,625	54,968
フルーリオ氏 ⁽⁹⁾	104,806	28,613	28,613	-
ジャンティ氏 ⁽¹⁾	68,794	58,374	58,374	54,968
ゴーン氏 ⁽³⁾	0	48,000	48,000	47,539
ラドレ・ド・ラシャリエール氏 ⁽¹⁰⁾	-	24,150	24,150	65,367
ラガイェット氏 ⁽³⁾	119,278	76,650	76,650	83,194
オステルターク氏 ⁽¹⁾	94,955	74,520	74,520	65,367
ペルソン氏 ⁽¹⁾	102,706	77,004	77,004	72,795
チウ氏	78,968	72,594	72,594	57,939
リブー氏 ⁽²⁾	-	-	-	14,856
芹澤氏	68,309	47,088	47,088	47,539
スーリス氏	88,657	49,350	49,350	57,939
トーマス氏	91,079	86,975	86,975	75,766
ヴィアル氏 ⁽⁴⁾	102,706	105,000	105,000	65,367
ウィンクラール氏 ⁽¹¹⁾	29,552	-	-	-
山内氏	70,732	56,244	56,244	50,387

* 2017会計年度に関して分配され、2018年に支払われた報酬額は、個別の上限に服している。また、予算総額の超過を避けるため、基準に対する縮小率（約0.95%）が適用されていた。

- (1) 従業員を代表する取締役及び従業員株主を代表する取締役にその役職に関して支払うべき報酬は、その所属する各労働組合に支払われる。
- (2) 2017年6月15日に任期が終了した取締役。
- (3) 2019年6月12日に任期が終了した取締役。
- (4) フランス政府を代表する取締役。クールブ氏及びヴィアル氏に分配された報酬は、2014年8月20日の命令第2014-948号に従い国家予算に対して支払われる。
- (5) 2018年10月5日に選出された取締役。この選出は、2019年6月12日に開催された年次株主総会により追認された。
- (6) 2018年2月15日に任期が終了した取締役。
- (7) 2018年2月15日に選出された取締役。この選出は、2018年6月15日に開催された年次株主総会により追認された。
- (8) 2018年10月5日に任期が終了した取締役。
- (9) 2018年6月15日に任期が始まった取締役。
- (10) 2018年6月15日に任期が終了した取締役。
- (11) 2019年6月12日に任期が始まった取締役。

会社役員と従業員の報酬水準の比較

フランス商法第L.225-37-3条の規定に従い、当社の会社役員と従業員の報酬の差異を測定するための比率を、以下の表に示す。

第L.225-37-3条の条項に基づき、当該指標の計算において考慮される範囲は、コーポレート・ガバナンス報告書を発行する上場会社である。但し、ルノーSAには従業員がいないため、当該指標は、ルノーSAの完全子会社であるルノーs.a.s.のフランスを拠点とする従業員（2019年は31,643名）の報酬に基づいて計算した。

これらの要素は、フランス商法第L.225-37-3条 で言及された情報の一部であり、2020年6月19日の株主総会において、フランス商法第L.225-100条 に基づく一般投票の対象となった。

表に示された報酬には、以下の要素が含まれている。

- ・ 当該会計年度中に支払われた固定報酬
- ・ 当該会計年度中に支払われた変動報酬
- ・ 当該会計年度中に支払われた取締役職に対する報酬（該当する場合）
- ・ 当該会計年度中に支払われた現物給付の帳簿価額
- ・ 当該会計年度中に分配された業績連動株式（IFRS価額）
- ・ 当該会計年度中に支払われた利益分配及びインセンティブ賞与

ルノー-s.a.s.の従業員及び会社役員に対する報酬は年額に換算した。

この比較に関連する会社役員は、取締役会長、最高経営責任者及び会長兼最高経営責任者である。会長兼最高経営責任者は2019年1月24日までの5年間、ルノー・グループに存在していた。

提示された報酬は、人物ではなく職位に関連するものであるため、同一の職位に関する業務執行役員の変更は、5年間にわたる情報の表示に影響を与えない。したがって、2019会計年度の最高経営責任者の報酬は、ティエリー・ポロレ氏の報酬に基づいて年換算された。これは、クロチルド・デルボス氏の暫定的な地位に関する例外的かつ過渡的な状況を考慮しないようにするためである。

(単位：ユーロ)

		2019年	2018年	2017年	2016年	2015年
会長兼最高経営責任者	年間報酬	-	5,521,258	7,292,183	7,380,125	7,234,929
	従業員の平均報酬に対する比率	-	92	121	125	126
	従業員の報酬中央値に対する比率	-	115	152	158	158
取締役会長	年間報酬	453,499	-	-	-	-
	従業員の平均報酬に対する比率	7	-	-	-	-
	従業員の報酬中央値に対する比率	9	-	-	-	-
最高経営責任者	年間報酬	3,401,812	-	-	-	-
	従業員の平均報酬に対する比率	56	-	-	-	-
	従業員の報酬中央値に対する比率	70	-	-	-	-
従業員	平均報酬	60,823	60,324	60,107	58,843	57,307
	報酬中央値	48,824	48,018	47,969	46,591	45,850
ルノー・グループの業績	ルノー・グループの営業総利益	4.8%	6.3%	6.4%	6.4%	5.2%

2020会計年度に関する会社役員の報酬方針

取締役会は、2020年2月13日の会議において、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会長（下記「取締役会長の報酬方針」）、最高経営責任者（下記「最高経営責任者の報酬方針」）及び暫定最高経営責任者（下記「暫定最高経営責任者（クロチルド・デルボス氏）の報酬方針」）の報酬方針を設定した。

フランス商法第L.225-37-2条の規定に従い、2020会計年度に関する各会社役員の報酬方針は、2020年6月19日に開催された当社の年次株主総会に承認のために提出された。

2020会計年度に関する潜在的な変動報酬要素の支払いは、2020会計年度について支払われ又は分配される報酬総額の要素及び現物給付に対する、当社の通常株主総会の事後承認を条件とすることに留意すべきである。

新型コロナウイルスの世界的流行に関連している現在の状況において、また、未曾有の危機において力を尽くし又はその影響を受けているルノー・グループのすべてのステークホルダーに対して責任を果たすという精神に基づいて、ルノー取締役会のすべてのメンバーは、自己の報酬を減額することを決定した。取締役会長ジャンドミニク・スナールは、少なくとも2020年第2四半期の報酬を25%減額することを決定した。取締役は、2020会計年度の出席報酬を25%減額することを全会一致で決定した。この削減額は、2020年4月2日に締結された連帯・未来協約に基づき設定された連帯基金に送金する。

さらに、ルノーSAの暫定期間における最高経営責任者クロチルド・デルボスも、少なくとも2020年第2四半期の報酬を25%減額することを決定した。

2020年7月1日以降の将来のルノーSA最高経営責任者であるルカ・デメオ氏としては、2020年度の最高経営責任者の報酬方針の一環として当初は2020年に支払われる固定報酬の100%に設定されていた、変動報酬の最低額の利益を放棄する予定である。

取締役会長の報酬方針

フランス商法第L.225-37-2条に従って2020年6月19日の年次株主総会に提出された決議案

第13号決議 - 2020会計年度に関する取締役会長の報酬方針の承認

通常株主総会に対して要求される定足数及び過半数の条件に基づいて決議し、かつフランス商法第L.225-37条で言及されるコーポレート・ガバナンスに関する取締役会の報告（取締役会が設定する会社社員の報酬方針の要素について記載したもの）を検討した年次株主総会は、フランス商法第L.225-37-2条に従い、当社の2019年度ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント第3.2.4.1章に提示された取締役会長の報酬方針を承認する。

年間固定報酬

2020年の年間固定報酬は、引き続き、12ヶ月の分割払いで支払われる総額450,000ユーロ（該当する場合、比例配分される。）である。

年間変動報酬

取締役会長は、年間変動報酬を受領しない。

複数年変動報酬

取締役会長は、複数年変動報酬を受領しない。

例外的な報酬

2020年において、取締役会長は、例外的な報酬を受領しない。

長期報酬

取締役会長は、長期報酬を受領しない。

取締役職に対する報酬

取締役会長は、取締役職に関する報酬を受領しない。

現物給付

取締役会長は、社用車2台（1台は運転手付き）から利益を得ている。

サービス提供契約

当社と取締役会長との間には、サービス提供契約は締結されない。

契約時賞与

取締役会長は、契約時賞与を受領しない。

退職給付

取締役会長は、退職給付、競業禁止補償又は補完的年金制度から利益を受けない。

最高経営責任者の報酬方針

取締役会は、2020年2月13日の会議において、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2020会計年度に関する最高経営責任者の報酬方針を設定した。

フランス商法第L.225-37-2条 に従って2020年6月19日の年次株主総会に提出された決議案

第14号決議 - 2020会計年度に関する最高経営責任者の報酬方針の承認

通常株主総会に対して要求される定足数及び過半数の条件に基づいて決議し、かつフランス商法第L.225-37条で言及されるコーポレート・ガバナンスに関する取締役会の報告（取締役会が設定する会社役員の報酬方針の要素について記載したもの）を検討した年次株主総会は、フランス商法第L.225-37-2条 に従い、当社の2019年度ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント第3.2.4.2章に提示された最高経営責任者の報酬方針を承認する。

取締役会は、ルカ・デメオ氏が、その経歴、経験及び前職における成功から、ルノー・グループの発展と変革のあらゆる側面に貢献するために必要なすべての資質を合わせ持っていると考えた。

世界の自動車市場における幹部社員の外部採用をめぐる競争は激しい。したがって、最高経営責任者の報酬総額が、同等企業の慣行と比較して魅力的かつ競争的であるよう確保することは極めて重要である。そこで、自動車業界におけるルカ・デメオ氏の国際的なプロフィール及び経験を踏まえて、ガバナンス及び報酬委員会は、同氏の以前の報酬水準並びにCAC 40社及び自動車部門の国際的企業グループ（フィアット・クライスラー、ゼネラルモーターズ、フォード、ホンダ、PSA、ダイムラー、BMW、フォルクスワーゲン、ボルボ及びトヨタ）が分配する報酬に基づき、また同氏に委ねられる任務に基づいて、報酬総額を提案した。

2019年12月に専門のコンサルティング会社が最高経営責任者の外部採用手続に関連して実施したベンチマーク調査では、以下に詳述する報酬総額は、上記2つの各集団の中央値よりも低いことが示された。

年間固定報酬

最高経営責任者の年間固定報酬は、12ヶ月の分割払いで支払われる総額1,300,000ユーロ（2020年7月1日に予定されているルカ・デメオ氏の実質的な任期開始から、期間に応じた比例配分により支払われる。）と設定されている。

年間変動報酬

年間変動報酬額は、すべての業績基準が完全に達成された場合、支払われた固定報酬の150%に達する可能性がある。年間変動報酬は全額現金で支払われる。

2020会計年度について取締役会が設定した業績基準には、定量化可能な4つの基準及び3つの質的基準が含まれる。取締役会は、これらをルノー・グループの業績の主要な指標とみなしている。

当該基準及びその加重率は、以下の表に示す通りである。

2020会計年度に関する定量化可能な基準（固定報酬の0%から100%）

環境上の問題や新たな規制を踏まえて、乗用車のCO₂排出量の基準（CAFE規制）が、従来の報酬構造の定量化可能な基準に追加された。2020年にこの目標を達成することは、財務及び評判にとって重要な問題であり、したがってルノー・グループの優先目標となっている。また、キャッシュの創出（フリー・キャッ

シュ・フロー)の重要性に鑑みて、この基準の加重率を維持し、またその結果としてルノー・グループの売上高及び営業総利益の基準の加重率を引き下げることと決定した。

	ルノー・グループ 営業総利益 (ルノー・グループMOP)	フリー・キャッシュ・ フロー(FCF)*	ルノー・グループ 売上高	CO ₂ 排出量
目標	・営業総利益は当社の収益性の主要な指標である。	・高水準のフリー・キャッシュ・フローは、当社において厳しい財務規律が使用され、成長への投資と配当の支払いを可能としていることを示している。	・売上高は、当社の活動水準を反映する指標である。	・2020年における自動車メーカーの重要な問題であるこの基準は、CAFE規則に基づき、欧州で登録された乗用車の平均排出量を測定する。
加重率(固定報酬に対する比率)	・最大で30%	・最大で30%	・最大で20%	・目標値及び最大の場合には20%
支払率	・営業総利益が厳密に予算を下回った場合は0% ・営業総利益が予算と同等の場合は24% ・営業総利益が予算+0.2ポイント以上の場合は30% ・営業総利益が予算と予算+0.2ポイントの間の場合は、線形補間	・フリー・キャッシュ・フローが厳密に予算を下回った場合は0% ・フリー・キャッシュ・フローが予算と同等の場合は24% ・フリー・キャッシュ・フローが予算+50%以上の場合は30% ・フリー・キャッシュ・フローが予算と予算+50%の間の場合は、線形補間	・売上高が厳密に予算を下回った場合は0% ・売上高が予算と同等の場合は16% ・売上高が予算+2.5%以上の場合は20% ・売上高が予算と予算+2.5%の間の場合は、線形補間	・CO ₂ 排出量の水準が規制上の目標値を厳密に上回った場合は0% ・CO ₂ 排出量の水準が規制上の目標値と同等又はこれを下回った場合は20%

商業上の機密保持のため、当社はこれらの業績基準の目標値を事前に開示していない。しかしながら、当社は、これらの基準の達成率を事後に公表する予定である。

* 事業再構築費用の考慮前

2020会計年度に関する質的基準(固定報酬の0%から50%)

ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、アライアンスの新たな営業手法並びに顧客満足及び自動車の品質を優先することを考慮して、質的基準を変更することを決定した。これら3つの質的基準の達成は、ルノー・グループの業績に直接貢献する。

	ルノー・日産・ 三菱アライアンス	CSR及び環境への取り組みの質	顧客満足/品質
目標	・アライアンスは、自動車業界の推移の中で特に重要なスケールメリットの恩恵をメンバーが享受できるようにすることにより、メンバーの競争力を向上させるために極めて重要である。以下に述べる指標は、アライアンスの新たなモメンタムの重要な要素である。	・この基準は、ステークホルダーの利益への配慮を強め、当社の持続的業績に貢献することを目的としている。	・製品の品質及び顧客満足はルノー・グループの業績に直接貢献する。

加重率(固定報酬に対する比率)	・ 目標及び最大の場合16.66%	・ 目標及び最大の場合16.66%	・ 目標及び最大の場合16.66%
指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ アライアンス・オペレーティング・ボードの会議 ・ リーダー/フォロワー・プロジェクトの実施 ・ 地域最適化計画の形式化 ・ 新規パートナーシップ・プロジェクトの数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康と安全性(事故発生率) ・ ジェンダー間の賃金格差 ・ 自動車リサイクル率 ・ 世界中で、また特にフランス国内において良好な労使関係を維持すること(従業員満足度調査への関与率により測定される。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事故発生率 ・ 1台当たりクレーム数 ・ 顧客満足度

2020会計年度に限り、また新たな最高経営責任者に競争力のある報酬を提供するため、ルカ・デメオ氏は、年度の半ばに就任するものの、2020年に支払われる固定報酬の少なくとも100%に相当する変動報酬(2020年中の在任期間に応じて比例配分する。)を受領する予定である。

フランス商法第L.225-100条 に従い、最高経営責任者への2020会計年度に関する年間変動報酬の支払いは、2020年12月31日に終了する会計年度の財務諸表を承認するために2021年に開催される年次株主総会の承認を条件とすることに留意すべきである。

複数年変動報酬

最高経営責任者は、複数年変動報酬を受領しない。

例外的な報酬

2020年において、最高経営責任者は、例外的な報酬を受領しない。

長期報酬

当社の報酬原則に従い、最高経営責任者の報酬のかなりの部分は、最高経営責任者の報酬を株主の利益と確実に合致させるため、業績基準に応じて権利が確定する長期報酬で構成されている。

長期報酬は、毎年分配される業績連動株式の形式をとっている。最高経営責任者に分配される業績連動株式の数は給与に対する比率ではなく絶対数で示され、その結果株価の上昇と下落が、かかる長期報酬の価値総額に影響を与える。

最高経営責任者は、ルノー・グループの他の幹部社員と同じ基準で(下記「シニア・エグゼクティブの報酬：業績連動株式」を参照のこと)、また業務執行役員として適用されるもう1つの業績基準(株主総利回り - TSR)に従って、業績連動株式を受領する。

ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2020年2月13日の取締役会は、最高経営責任者に75,000株の業績連動株式を分配することを決定した。これは、2020会計年度に関して付与され得る業績連動株式の最大数に相当する。

業績基準は、3年の累積期間(2020年、2021年及び2022年)にわたって測定される。

業績連動株式の権利確定は、さらに、取締役会による分配日から3年間在籍することを条件としている。

分配された業績連動株式のうち、最高経営責任者の権利が完全に確定する株式の数は、以下の業績基準の達成率によって決定される。

長期業績基準

	株主総利回り(TSR)	フリー・キャッシュ・フロー(FCF)*	アライアンスのプラットフォームにおいて製造されるモデルの比率	二酸化炭素総排出量
--	-------------	---------------------	--------------------------------	-----------

<p>目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・TSRは株価の変動と支払配当金を反映する市場基準である。相対的TSRは、株主に提供された価値を、株主が利用可能な代替りの投資によって生み出される価値と比較して示したものである。 ・TSRは、ユーロストック自動車・自動車部品指数の平均TSRとユーロストック除金融指数の平均(両方を同等に加重)の合計で表されるベンチマークを参照して計算される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・フリー・キャッシュ・フロー(FCF)は、長期的成長に必要な投資の資金調達能力の基礎をなし、配当金の支払いを可能とするため、当社の成長能力の主要な要素である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・この基準は、コストを分担し、アライアンスのスケールメリットから利益を得るルノー・グループの能力の主要な指標である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・この基準は、世界中で登録される乗用車及び小型商用車の平均二酸化炭素排出量の削減目標に対応している。 ・この基準は、当社が自動車生産のためのエネルギー消費により排出する温室効果ガスのほか、自動車の設計、製造、販売、使用及び使用済み車両の処理に関するその他ほとんどの間接的な排出量を対象としている。
<p>加重率(分配に占める比率)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・20% 	<ul style="list-style-type: none"> ・30% 	<ul style="list-style-type: none"> ・30% 	<ul style="list-style-type: none"> ・20%
<p>支払率</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・TSRが厳密にベンチマークを下回った場合は0% ・TSRがベンチマークと同等の場合は9% ・TSRがベンチマーク+10%以上の場合は20% ・TSRがベンチマークとベンチマーク+10%の間の場合は、線形補間 	<ul style="list-style-type: none"> ・FCFが厳密に予算を下回った場合は0% ・FCFが予算と同等の場合は21% ・FCFが予算+20%以上の場合は30% ・FCFが予算と予算+20%の間の場合は、線形補間 	<ul style="list-style-type: none"> ・CMFモデルの比率が厳密に中期計画の指標を下回った場合は0% ・CMFモデルの比率が中期計画の指標と同等の場合は21% ・CMF製造の比率が中期計画の指標+5%以上の場合は30% ・CMFモデルの比率が中期計画の指標と中期計画の指標+5%の間の場合は、線形補間 	<ul style="list-style-type: none"> ・平均二酸化炭素排出量が厳密に目標値を上回った場合は0% ・平均二酸化炭素排出量が目標値と同等の場合は14% ・平均二酸化炭素排出量がルノー・グループの目標値-2.5ポイント以下の場合は20% ・平均二酸化炭素排出量がルノー・グループの目標値-2.5ポイントとルノー・グループの目標値の間の場合は、線形補間
<ul style="list-style-type: none"> ・これは相対的基準であるため、目標額はまだ不明である。当社は、業績期間末に平均値及び関連する達成水準を開示する予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・商業上の機密保持のため、当社はこれらの基準の目標値を事前に開示していない。しかしながら、当社は、業績サイクル末に、これらの基準の達成水準を公表する予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・この削減目標は、ルノー・グループの環境目標の一部である。 		

* 事業再構築費用の考慮前

業績連動株式制度の結果として権利が確定した株式を保持する最高経営責任者の義務

最高経営責任者は、任期終了まで、業務執行役員として権利が確定した業績連動株式の25%を保持する義務に従う。この要件の目的は、最高経営責任者の利益と株主の利益の十分な合致を確保することである。

リスク・ヘッジを行わないとの最高経営責任者による約束

AFEP-MEDEF規範の勧告に基づき、最高経営責任者は、業績連動株式の各回の分配に関して、業績連動株式のリスク・ヘッジを行わないことを約束する。

最高経営責任者の退職が業績連動株式の権利確定に及ぼす影響

権利確定期間の終了前にルノー・グループを退職した場合、最高経営責任者に分配された業績連動株式の喪失又は保持は、退職理由により決定される。

退職理由	権利未確定の業績連動株式の状況
解雇(権利確定期間の最終日より前に発生)	重大な不正行為による解雇の場合は、業績連動株式に対する権利を完全に喪失する。 その他すべての解雇事例においては、権利確定期間に比例して保持する。
辞任(権利確定期間の最終日より前に発生)	業績連動株式に対する権利を完全に喪失する。
任期満了	権利確定期間に応じて比例配分された業績連動株式に対する権利を保持する。 最高経営責任者がルノー・グループ企業の従業員となった場合は、当該株式の権利確定日まですべての権利を保持する。
強制的又は自発的退任	権利確定期間の加速なしに保持する。プランの条件は、業績条件を含めて引き続き適用される。
就業不能/長期疾病	権利の保持。業績基準は完全に満たされたものとみなされる。
死亡	相続人又は受益者のために業績連動株式に対する権利が保持される。業績基準は完全に満たされたものとみなされる。
例外的状況	取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、権利の例外的な維持を決定することができる。分配率は、権利確定期間中、最高経営責任者がルノー・グループに実際に在籍した期間を考慮して、比例配分される。権利確定期間の加速はなく、プランの条件は業績条件を含めて引き続き適用される。

なお、業績連動株式の権利確定期間について、支配権の変更の場合における早期終了条項は存在しない。

取締役職に対する報酬

最高経営責任者は取締役ではなく、したがってこれに関連する報酬を受領しない。

現物給付

最高経営責任者は、2台の社用車及び1台の運転手付き社用車から利益を得る。また、国際的な医療保障からも利益を受けることができる。

最高経営責任者は、2020年に、海外で採用されたルノー・グループの従業員に対して提供された支援と同様の移転支援サービス(事務及び税務手続、転居費用、宿泊先の選定支援、一時的住居等)から利益を受ける。

サービス提供契約

当社と最高経営責任者との間でサービス提供契約は締結されない。

契約時賞与

最高経営責任者は契約時賞与を受領しない。

退職給付

最高経営責任者は、取締役会の主導で解雇された場合、取締役会が設定した業績条件の達成を条件として、過去2年間の年間固定・変動報酬総額の平均に相当する退職金を、退職後6ヶ月以内に一括払いで受領する権利を有する。

この退職給付は、重大又は甚だしい不正行為による解雇の場合には支払われない。

退職給付及び競業禁止補償の総額は、競業禁止契約(下記参照)を実施する場合、2年間の年間固定・変動報酬を超えることはできない。

取締役会は、2020年2月13日に開催された会議において、退職給付金の支払いに関する業績条件を設定した。この給付を受けるためには、退職前の最終2会計年度（2021年に退職した場合は1会計年度のみ）において、以下の累積的条件を満たす必要がある。

- ・ 最高経営責任者の年間変動報酬に関する業績基準の最低で80%の合計達成率
- ・ ルノー・グループのフリー・キャッシュ・フロー目標の達成

競業禁止補償

取締役会は、2020年2月13日に開催された会議において、ルカ・デメオ氏との競業禁止契約の締結を承認した。

取締役会は、自動車市場の特に競争の激しい性質、同市場におけるルカ・デメオ氏の職務の重要性及び認められた能力、同氏が利用可能な手段、並びに同氏が保持したアクセス可能な機密情報を考慮して、ルノー・グループの正当な利益を保護するこの競業禁止契約の締結が、ルノーの利益に資するものとみなした。

同契約に基づき、ルカ・デメオ氏は、最高経営責任者としての任期の終了時において、自らのため、自動車の設計・組立・マーケティング部門（主に乗用車及び小型商用車）の会社のため、又は自動車サプライヤーのために、ルノー・グループと競合する活動に直接的又は間接的に従事しないことを約束する。

当該条項の適用は、以下の通り限定されている。

- ・ ルカ・デメオ氏の任期の行使が実質的に終了した日から12ヶ月間
- ・ 欧州大陸の国々及び日本並びに欧州及び日本の自動車・装備品メーカー

競業禁止義務の見返りに、ルカ・デメオ氏は、当社から、契約の適用期間中（12ヶ月間）、契約違反がないことを条件として、総額で1年間の年間報酬総額（固定報酬及び現金で支払われる年間変動報酬）に相当する金銭的な補償を受ける。これは12ヶ月の分割払いで支払われる。この計算に用いる年間報酬総額は、会社役員の任期終了日前の12ヶ月間に支払われた報酬となる。

AFEP-MEDEF規範の勧告に基づき、当社の取締役会は、ルカ・デメオ氏の退職時に、この競業禁止契約を適用するかを決定し、また、同契約を一時的に放棄することができる。なお、ルカ・デメオ氏が退任した場合又は65歳に達した場合は、報酬の支払義務は生じない。

補完的年金制度

取締役会は、2020年2月13日の会議において、ルカ・デメオ氏を対象とする補完的年金制度を承認した。

取締役会は、ルカ・デメオ氏のためにこの制度を実施することにより、当社が最高経営責任者の忠誠を維持、促進することができることとみなした。

最高経営責任者の補完的年金制度は、ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーが利用できる制度（いわゆる「第83条」制度及び「第82条」制度）と同じである。

(a) 義務的確定拠出型年金制度（第83条）

この拠出額は、以下に相当する。

- ・ 社会保障制度上の上限額（バンドC）の4倍から8倍に相当する年間報酬総額の3.5%（2.5%は当社が、1%は最高経営責任者が支払う。）
- ・ 次いで、フランスの社会保障制度における年間上限額（バンドD）の8倍から16倍に相当する年間報酬総額の8%（5%は当社が、3%は最高経営責任者が支払う。）

拠出総額（当社及び役員の拠出分）は、フランスの社会保障制度上の上限額の8倍の8%に相当する一括金に限定されている。

(b) 選択的確定拠出型年金制度（第82条）

最高経営責任者は、会社役員及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーを受益者として2020年5月1日から新設される確定拠出型年金制度の恩恵を受ける。

この新制度は、当社が、実際に受領された年間報酬総額（固定及び変動）の12.5%に相当する拠出金を、第三者機関（保険会社）に支払うことを規定している。

このようにして支払われた拠出金は、いかなる優遇税制や社会保障制度からも利益を受けない。このため、最高経営責任者は、自己に代わって保険会社に支払われた拠出金の額に相当する補償金を一括で受領することとなる。この補償金の支払いは、保険会社に対する拠出金の支払いと同時にされる。

拠出金及び一括払い補償金の額は、その算定根拠にルノー・グループの業績に関連する変動報酬部分が含まれるため、当社の業績に左右される。

暫定最高経営責任者（クロチルド・デルボス氏）の報酬方針

取締役会は、2019年11月8日の会議において、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、クロチルド・デルボス氏をルノーs.a.s.に結び付ける雇用契約を維持することを決定した。この雇用契約は、クロチルド・デルボス氏がルノーs.a.s.の会長であるジャンドミニク・スナール氏の監督下に引き続き執行するルノー・グループ最高財務責任者としての職務（ルノーSAの暫定最高経営責任者としての職務とは別個のもの）に対応するものである。

取締役会は、2020年2月13日の会議において、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2020会計年度に関する暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏の報酬方針を承認した。

クロチルド・デルボス氏の雇用契約に関する報酬要素については、さらに、以下に列記する。

暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏の報酬要素

フランス商法第L.225-37-2条 に従って2020年6月19日の年次株主総会に提出された決議案

第15号決議 - 2020会計年度に関する暫定最高経営責任者の報酬方針の承認

通常株主総会に対して要求される定足数及び過半数の条件に基づいて決議し、かつフランス商法第L.225-37条で言及されるコーポレート・ガバナンスに関する取締役会の報告（取締役会が設定する会社役員の報酬方針の要素について記載したもの）を検討した年次株主総会は、フランス商法第L.225-37-2条 に従い、当社の2019年度ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント第3.2.4.3章に提示された暫定最高経営責任者の報酬方針を承認する。

年間固定報酬

暫定最高経営責任者としてのクロチルド・デルボス氏の2020年に関する年間固定報酬は、引き続き、12ヶ月の分割払いで支払われる総額371,329ユーロ（2020年1月1日から、2020年6月30日に予定されている会社役員職の終了までの期間に応じて比例配分される。）となっている。

ルノーs.a.s.との雇用契約に基づいて年間固定報酬総額528,671ユーロの利益も得ている（下記「雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の報酬要素」を参照のこと）クロチルド・デルボス氏は、したがって、年間900,000ユーロの固定報酬総額（2020年1月1日から2020年6月30日の会社役員職の終了までの比例ベースで支払われる金額）から利益を受ける。

年間変動報酬

変動報酬額は、すべての業績目標が完全に達成された場合、会社役員職に関して受領した固定部分の150%に達する可能性がある。この変動報酬は全額現金で支払われる。

2020会計年度について取締役会が設定した業績基準には、定量化可能な4つの基準及び3つの質的基準が含まれる。これらは最高経営責任者の年間変動報酬に適用される基準と同じである。

当該基準及びその加重率は、以下の表に示す通りである。

2020会計年度に関する定量化可能な基準（固定報酬の0%から100%）

環境上の問題や新たな規制を踏まえて、乗用車のCO₂排出量の基準（CAFE規制）が、従来の報酬構造の定量化可能な基準に追加された。2020年にこの目標を達成することは、財務及び評判にとって重要な問題であり、したがってルノー・グループの優先目標となっている。また、キャッシュの創出（フリー・キャッシュ・フロー）の重要性に鑑みて、この基準の加重率を維持し、またその結果としてルノー・グループの売上高及び営業総利益の基準の加重率を引き下げることが決定した。

	ルノー・グループ 営業総利益 (ルノー・グループMOP)	フリー・キャッシュ・ フロー(FCF) *	ルノー・グループ 売上高	CO ₂ 排出量

目標	・営業総利益は当社の収益性を反映している。	・高水準のフリー・キャッシュ・フローは、当社において厳しい財務規律が使用され、成長への投資と配当の支払いを可能としていることを示している。	・売上高は、当社の活動水準を反映する指標である。	・2020年における自動車メーカーの重要な問題であるこの基準は、CAFE規則に基づき、欧州で登録された乗用車の平均排出量を測定する。
加重率(固定報酬に対する比率)	・最大で30%	・最大で30%	・最大で20%	・目標値及び最大の場合 は20%
支払率	・営業総利益が厳密に予算を下回った場合は0% ・営業総利益が予算と同等の場合は24% ・営業総利益が予算+0.2ポイント以上の場合は30% ・営業総利益が予算と予算+0.2ポイントの間の場合は、線形補間	・フリー・キャッシュ・フローが厳密に予算を下回った場合は0% ・フリー・キャッシュ・フローが予算と同等の場合は24% ・フリー・キャッシュ・フローが予算+50%以上の場合は30% ・フリー・キャッシュ・フローが予算と予算+50%の間の場合は、線形補間	・売上高が厳密に予算を下回った場合は0% ・売上高が予算と同等の場合は16% ・売上高が予算+2.5%の場合は20% ・売上高が予算と予算+2.5%の間の場合は、線形補間	・CO ₂ 排出量の水準が規制上の目標値を厳密に上回った場合は0% ・CO ₂ 排出量の水準が規制上の目標値と同等又はこれを下回った場合は20%

商業上の機密保持のため、当社はこれらの業績基準の目標値を事前に開示していない。しかしながら、当社は、業績サイクル末に、この基準の達成水準を公表する予定である。

* 事業再構築費用の考慮前

2020会計年度に関する質的基準（固定報酬の0%から50%）

ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、アライアンスの新たな営業手法並びに顧客満足及び自動車の品質を優先することを考慮して、質的基準を変更することを決定した。これら3つの質的基準の達成は、ルノー・グループの業績に直接貢献する。

	ルノー・日産・三菱アライアンス	CSR及び環境への取り組みの質	顧客満足/品質
目標	・アライアンスは、自動車業界の推移の中で特に重要なスケールメリットの恩恵をメンバーが享受できるようにすることにより、メンバーの競争力を向上させるために極めて重要である。以下に述べる指標は、アライアンスの新たなモメンタムの重要な要素である。	・この基準は、ステークホルダーの利益への配慮を強め、当社の持続的業績に貢献することを目的としている。	・製品の品質及び顧客満足はルノー・グループの業績に直接貢献する。
加重率(固定報酬に対する比率)	・目標及び最大の場合16.66%	・目標及び最大の場合16.66%	・目標及び最大の場合16.66%

指標	<ul style="list-style-type: none"> ・ アライアンス・オペレーティング・ボードの会議 ・ リーダー/フォロワー・プロジェクトの実施 ・ 地域最適化計画の形式化 ・ 新規パートナーシップ・プロジェクトの数 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康と安全性(事故発生率) ・ ジェンダー間の賃金格差 ・ 自動車リサイクル率 ・ 世界中で、また特にフランス国内において良好な労使関係を維持すること(従業員満足度調査への関与率により測定される。) 	<ul style="list-style-type: none"> ・ 事故発生率 ・ 1台当たりクレーム数 ・ 顧客満足度
-----------	--	--	--

フランス商法第L.225-100条 に従い、暫定最高経営責任者への2020会計年度に関する年間変動報酬の支払いは、2020年12月31日に終了する会計年度の財務諸表を承認するために2021年に開催される年次株主総会の承認を条件とすることに留意すべきである。

複数年変動報酬

暫定最高経営責任者は、複数年変動報酬を受領しない。

例外的な報酬

2020年において、暫定最高経営責任者は、例外的な報酬を受領しない。

長期報酬

当社の報酬原則に従い、暫定最高経営責任者の報酬のかなりの部分は、暫定最高経営責任者の報酬を株主の利益と確実に合致させるため、業績基準に応じて権利が確定する長期報酬で構成されている。

長期報酬は、毎年分配される業績連動株式の形式をとっている。暫定最高経営責任者に分配される業績連動株式の数は給与に対する比率ではなく絶対数で示され、その結果株価の上昇と下落が、かかる長期報酬の価値総額に影響を与える。

暫定最高経営責任者は、ルノー・グループの他の幹部社員と同じ基準で(下記「シニア・エグゼクティブの報酬：業績連動株式」を参照のこと)、また業務執行役員として適用されるもう1つの業績基準である株主総利回り(TSR)に従って、業績連動株式を受領する。

ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2020年2月13日の取締役会会議は、2020会計年度について暫定最高経営責任者に27,500株の業績連動株式を分配することを決定した。これは、2020会計年度に関して付与され得る業績連動株式の最大数に相当する。

業績基準は、3年の累積期間(2020年、2021年及び2022年)にわたって測定される。

業績連動株式の権利確定は、さらに、取締役会による分配日から3年間在籍することを条件としている。

分配された業績連動株式27,500株のうち、暫定最高経営責任者の権利が完全に確定する株式の数は、以下の業績基準の達成率によって決定される。

長期業績基準

	株主総利回り (TSR)	フリー・キャッシュ・ フロー(FCF)*	アライアンスのプラット フォームにおいて製造 されるモデルの比率	二酸化炭素総排出量
--	-------------------------	---------------------------------	---	------------------

<p>目標</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・TSRは株価の変動と支払配当金を反映する市場基準である。相対的TSRは、株主に提供された価値を、株主が利用可能な代替りの投資によって生み出される価値と比較して示したものである。 ・TSRは、ユーロストック自動車・自動車部品指数の平均TSRとユーロストック除金融指数の平均(両方を同等に加重)の合計で表されるベンチマークを参照して計算される。 	<ul style="list-style-type: none"> ・フリー・キャッシュ・フロー(FCF)は、長期的成長に必要な投資の資金調達能力の基礎をなし、配当金の支払いを可能とするため、当社の成長能力の主要な要素である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・この基準は、コストを分擔し、アライアンスのスケールメリットから利益を得るルノー・グループの能力の主要な指標である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・この基準は、世界中で登録される乗用車及び小型商用車の平均二酸化炭素排出量の削減目標に対応している。 ・この基準は、当社が自動車生産のためのエネルギー消費により排出する温室効果ガスのほか、自動車の設計、製造、販売、使用及び使用済み車両の処理に関するその他のほとんどの間接的な排出量を対象としている。
<p>加重率(分配に占める比率)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・20% 	<ul style="list-style-type: none"> ・30% 	<ul style="list-style-type: none"> ・30% 	<ul style="list-style-type: none"> ・20%
<p>支払率</p>	<ul style="list-style-type: none"> ・TSRが厳密にベンチマークを下回った場合は0% ・TSRがベンチマークと同等の場合は9% ・TSRがベンチマーク+10%以上の場合は20% ・TSRがベンチマークとベンチマーク+10%の間の場合は、線形補間 	<ul style="list-style-type: none"> ・FCFが厳密に予算を下回った場合は0% ・FCFが予算と同等の場合は21% ・FCFが予算+20%以上の場合は30% ・FCFが予算と予算+20%の間の場合は、線形補間 	<ul style="list-style-type: none"> ・CMFモデルの比率が厳密に中期計画の指標を下回った場合は0% ・CMFモデルの比率が中期計画の指標と同等の場合は21% ・CMF製造の比率が中期計画の指標+5%以上の場合は30% ・CMFモデルの比率が中期計画の指標と中期計画の指標+5%の間の場合は、線形補間 	<ul style="list-style-type: none"> ・平均二酸化炭素排出量が厳密に目標値を上回った場合は0% ・平均二酸化炭素排出量が目標値と同等の場合は14% ・平均二酸化炭素排出量がルノー・グループの目標値-2.5ポイント以下の場合は20% ・平均二酸化炭素排出量がルノー・グループの目標値-2.5ポイントとルノー・グループの目標値の間の場合は、線形補間
<ul style="list-style-type: none"> ・これは相対的基準であるため、目標額はまだ不明である。当社は、業績期間末に平均値及び関連する達成水準を開示する予定である。 	<ul style="list-style-type: none"> ・商業上の機密保持のため、当社はこれらの基準の目標値を事前に開示していない。しかしながら、当社は、業績サイクル末に、これらの基準の達成水準を公表する予定である。 			<ul style="list-style-type: none"> ・この削減目標は、ルノー・グループの環境目標の一部である。

* 事業再構築費用の考慮前

業績連動株式制度の結果として権利が確定した株式を保持する暫定最高経営責任者の義務

暫定最高経営責任者は、任期終了まで、最高経営責任者として権利が確定した業績連動株式の25%を保持する義務に従う。この要件の目的は、最高経営責任者の利益と株主の利益の十分な合致を確保することである。

リスク・ヘッジを行わないとの暫定最高経営責任者による約束

AFEP-MEDEF規範の勧告に基づき、暫定最高経営責任者は、業績連動株式の各回の分配に関して、業績連動株式のリスク・ヘッジを行わないことを約束する。

暫定最高経営責任者の退職が業績連動株式の権利確定に及ぼす影響

権利確定期間の終了前にルノー・グループを退職した場合、暫定最高経営責任者に分配された業績連動株式の喪失又は保持は、退職理由により決定される。

退職理由	権利未確定の業績連動株式の状況
解雇(権利確定期間の最終日より前に発生)	重大な不正行為による解雇の場合は、完全に喪失する。 その他すべての解雇事例においては、権利確定期間に比例して保持する。
辞任(権利確定期間の最終日より前に発生)	完全に喪失する。
任期満了	権利確定期間に応じて比例配分された業績連動株式に対する権利を保持する。 暫定最高経営責任者が引き続きルノー・グループ企業の従業員である場合は、当該株式の権利確定期間の終了まですべての業績連動株式に対する権利を保持する。
強制的又は自発的退任	権利確定期間の加速なしに業績連動株式に対する保持する。プランの条件は、業績条件を含めて引き続き適用される。
就業不能/長期疾病	権利の保持。業績基準は完全に満たされたものとみなされる。
死亡	相続人又は受益者のために業績連動株式に対する権利が保持される。業績基準は完全に満たされたものとみなされる。
例外的状況	取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、権利の例外的な維持を決定することができる。 分配率は、権利確定期間中、暫定最高経営責任者がルノー・グループに実際に在籍した期間を考慮して、比例配分される。 権利確定期間の加速はなく、プランの条件は業績条件を含めて引き続き適用される。

なお、業績連動株式の権利確定期間について、支配権の変更の場合における早期終了条項は存在しない。

取締役職に対する報酬

暫定最高経営責任者は取締役ではなく、したがってこれに関連する報酬を受領しない。

現物給付

暫定最高経営責任者は、会社役員職に関して他のいかなる給付も受領しない。

クロチルド・デルボス氏は、ルノー-s.a.s.との雇用契約に関して一定の現物給付の利益を受ける(下記「雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の報酬要素」を参照のこと)。

サービス提供契約

ルノーSAと暫定最高経営責任者との間でサービス提供契約は締結されない。

契約時賞与

暫定最高経営責任者は契約時賞与を受領しない。

退職給付

暫定最高経営責任者は、退職給付から利益を受けない。

ルノーSAの競業禁止契約

ルノーSAは、クロチルド・デルボス氏との間で会社役員職に関する特別な競業禁止契約を締結しない。しかしながら、クロチルド・デルボス氏は、雇用契約に関する競業禁止契約に拘束されると規定されている。

補完的年金制度

暫定最高経営責任者の年金制度は、会社役員職と雇用契約の両方に関して、ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーの制度(第82条及び第83条)と同様である。

(a) 義務的確定拠出型年金制度（第83条）

2020年4月30日までは、この拠出額は、以下に相当する。

- ・ フランスの社会保障制度における年間上限額（バンドD）の8倍から16倍に相当する年間報酬総額の8%（5%は当社が、3%はクロチルド・デルボス氏が支払う。）

2020年5月1日以降、この拠出額は、以下に相当する。

- ・ フランスの社会保障制度における年間上限額（バンドC）の8倍から16倍に相当する年間報酬総額の3.5%（2.5%は当社が、1%はクロチルド・デルボス氏が支払う。）
- ・ 次に、フランスの社会保障制度における年間上限額（バンドD）の8倍から16倍に相当する年間報酬総額の8%（5%は当社が、3%はクロチルド・デルボス氏が支払う。）

拠出総額（雇用主及び被雇用者の拠出分）は、フランスの社会保障制度上の上限額の8倍の8%に相当する一括金に限定されている。

(b) 選択的確定拠出型年金制度（第82条）

暫定最高経営責任者は、会社役員及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバーを受益者として2020年5月1日から新設される確定拠出型年金制度の恩恵を受ける。

この新制度は、当社が、実質的に受領された年間報酬総額（固定及び変動）の12.5%に相当する拠出金を、第三者機関（保険会社）に支払うことを規定している。

このようにして支払われた拠出金は、いかなる優遇税制や社会保障条件からも利益を受けない。このため、暫定最高経営責任者は、自己に代わって保険会社に支払われた拠出金の額に相当する補償金を一括で受領することとなる。この補償金の支払いは、保険会社に対する拠出金の支払いと同時にされる。

拠出金及び一括払い補償金の額は、その算定根拠にルノー・グループの業績に関連する変動報酬部分が含まれるため、当社の業績に左右される。

雇用契約に関するクロチルド・デルボス氏の報酬要素

ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、2019年11月8日に開催された会議において、ルノーs.a.s.との雇用契約に基づくクロチルド・デルボス氏の報酬を維持し、また暫定最高経営責任者としての新たな任務に対して追加報酬を付与することを決定した。

同氏とルノーs.a.s.との雇用契約に基づき、2020会計年度に関してクロチルド・デルボス氏に支払われる報酬要素及び給付は、以下の通りである。

- ・ 12ヶ月の分割で支払われる2020会計年度に関する年間固定報酬528,671ユーロ
- ・ すべての質的・量的業績基準が達成された場合に固定報酬の最大150%となり得る2020会計年度の年間変動報酬
- ・ 2020会計年度について分配された、20,000株の業績連動株式の形式による長期報酬
- ・ 利益分配制度
- ・ 現物給付（社用車）
- ・ 競業禁止契約
- ・ ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバー向けに設定され、義務的確定拠出型制度（第83条）及び選択的確定拠出型制度（第82条）を含む、追加の団体年金制度からの給付

取締役の報酬方針（2020会計年度）

取締役会は、2019年10月18日に開催された会議において、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、2020会計年度に関する取締役の報酬方針を承認した。

フランス商法第L.225-37-2条に従って2020年6月19日の年次株主総会に提出された決議案

第16号決議 - 2020会計年度に関する取締役の報酬方針の承認

通常株主総会に対して要求される定足数及び過半数の条件に基づいて決議し、かつフランス商法第L.225-37条の規定に基づくコーポレート・ガバナンスに関する報告（取締役会が設定する会社役員の報酬方針の要素について記載した報告）を検討した年次株主総会は、フランス商法第L.225-37-2条に従い、当社の2019年度のユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント第3.2.4.4に提示された、フランス商法第L.225-45条で言及される取締役の報酬方針を承認する。

取締役報酬の予算全体

2018年6月15日の年次株主総会は、取締役の間で分配される報酬額を最高で1,500,000ユーロと設定した（第17号決議）。

分配方針

取締役会が採択した2020会計年度の実績報酬の分配に関する新たな方針は、取締役会及び各委員会の会議への参加に関する取締役報酬の年間の最高額の設定で構成され、当該報酬は以下を含む。

- ・ 当該年度中の在任期間により比例配分される固定部分
- ・ 当該年度中の会議総数に占める出席率により比例配分される変動部分

取締役会及び委員会の会議への出席に関する変動部分は、固定部分と比較して主たるものである。

この新たな分配方針の利点は、取締役報酬の年額が上限を超えることを防ぎ、また報酬と出席の間に強い相関があることである。

次の表は、取締役報酬の計算規則を示したものである。

(単位：ユーロ)

	年間固定部分	年間変動部分	個人の総額	委員長職に対する追加の年間固定部分	主席独立取締役に 対する追加の年間 固定部分
取締役会	18,000	35,000	53,000	0	20,000
CARC	5,000	15,000	20,000	20,000	-
CARC以外の委員会	5,000	10,000	10,000	10,000	-

なお、取締役会長は取締役職に対する報酬を受領しない。

各取締役の報酬額は、2020会計年度の財務諸表の承認のために招集される取締役会によって決定される。2020会計年度の実績報酬は、2021年に一括で支払われる。

従業員を代表する3名の取締役及び従業員株主を代表する取締役は、当社の子会社内の雇用契約を保持し、またこの関連で、取締役の職務遂行とは関係のない報酬を受領することが規定されている。したがって、かかる報酬は開示されない。

さらに、取締役は、その職務の執行に際して支出した費用、特に、取締役会及び委員会の会議に関連する旅費及び宿泊費の払戻しを受ける権利を有する。

シニア・エグゼクティブの報酬：業績連動株式**法的枠組**

2019年6月12日の合同株主総会は、第18号決議において、当社及び/又はフランス商法第L.225-197-2条の条件に基づいて直接的若しくは間接的に当社（又はその一定の区分）と関連するフランス内外の会社若しくはグループの給与従業員及び/又は会社役員の利益のために、当社の既存株式及び/又は当社の新規発行株式（いわゆる業績連動株式）を、一回以上、対価なしに分配する権限を、取締役会に与えた。

業績連動株式制度は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会によって毎年決定される。

市場のベストプラクティスに従い、業績連動株式の権利確定は、()取締役会が設定し、最短3年間にわたって評価される業績基準、()最短3年間の権利確定期間を条件とする。

受益者の死亡、全面的若しくは部分的就業不能又は長期疾病休暇の場合、受益者は業績連動株式の利益を保持し、また業績条件は適用されない。

上記の権限付与に基づき付与される業績連動株式の分配には以下の通り上限が課されている。

- ・ 分配される業績連動株式の総数は、3年間で株式資本の2%を超えてはならず、また各年の株式資本の0.67%を超えてはならない。
- ・ 分配される業績連動株式の総数は、取締役会がその分配を決定した日の株式資本の10%を超えてはならない。
- ・ シニア・エグゼクティブ・オフィサーに分配される業績連動株式の数は、分配される株式の総数の15%を超えてはならない。
- ・ エグゼクティブ・コミッティの委員に分配される業績連動株式の数は、最高経営責任者に分配される業績連動株式を含め、分配される株式の総数の30%を超えてはならない。

2019年6月12日の合同株主総会の第18号決議に基づき、業績連動株式の分配は、分配される業績連動株式が当社自ら保有する株式であるため、株主にとって希薄化効果を生じない。

2019年6月12日の年次株主総会において取締役会に付与された業績連動株式の分配権限は、2022年に失効する。

制度による分配の一般的な方針

ガバナンス及び報酬委員会

取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の作業及び勧告に基づいて業績連動株式制度を承認する。委員会は、最高経営責任者が示したルノー・グループの一定の従業員に対する分配の提案を、年次株主総会で設定された一般的なスキームに従って検討する。

株式分配の目的

業績連動株式の分配の目的は、第一に、ルノー・グループの世界中の経営陣、特に管理組織のメンバーを、当社の所有権の共有を認めることによって、ルノー・グループの価値の構築に直接結び付けることである。

業績連動株式の分配は、その際立った積極的な行動がルノー・グループの成果に貢献した幹部社員を認めることでもある。

最後に、当該付与は、当社にとって特に価値のある幹部社員、特にキャリア・アップの高い潜在能力を有する幹部社員の忠誠心を高めることに役立つ。株式の分配は、当社に進歩と成長をもたらすことへのかかる社員のコミットメントと意欲を高める。

この制度は、世界中のルノー・グループ、特に自動車部門における販売子会社、車両及び機械エンジニアリング、車体及びパワートレイン工場のマネジャー、製造子会社、並びにすべてのプログラム・マネジャー及び車両又は部品プロジェクトのマネジャーにおける責任センターの役割を強化する要因であることが判明している。この制度はまた、販売金融事業及びルノー・グループの主要なサポート部門のマネジャーにも適用される。

株式分配方針

分配は、業績及び成果の考課に基づいて決定される受益者の責任と貢献の水準により、また将来性の評価により異なる。

受益者は3つのカテゴリーに分類される。

最高幹部

2020年3月1日現在、シニア・エグゼクティブのチームは、ルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティ(CEG)のメンバー10名を含む、ルノーのマネジメント・コミッティ(CDR)のメンバー33名で構成されている。

最高経営責任者及びルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバー（最高経営責任者を含む。）に分配される業績連動株式の比率は、それぞれ、分配される業績連動株式の総数の15%及び30%を超えない。

シニア・エグゼクティブ

シニア・エグゼクティブは受益者であり、分配される業績連動株式の数は、その責任の水準、業績及び成果に基づいて、様々である。一定のシニア・エグゼクティブは、受益者となることはできない。

受益者となるその他の幹部社員

その他の受益者は、通常、シニア・マネジャー及び専門職若しくは管理職としての高度な進歩の潜在力又は高度な専門知識を持った幹部社員である。これらの受益者の査定と選出には、多くの補完的システム（責任の水準、毎年の評価のためのインタビュー、キャリア・コミッティ、潜在力の高い幹部社員のための特別なモニタリング等）が用いられる。当社はこれらのシステムにより最もふさわしい個人を発見するための様々な観察を可能としている。

受益者の総数は、2017年プランでは1,060名、2018年プランでは1,123名、2019年プランでは1,322名であった。

総括表

過去に行われたストック・オプション及び業績連動株式の分配

プラン18、19及び20は、株式購入オプション制度である。

プラン18 bis、19 bis及び20 bisは、業績連動株式の分配制度であり、最高経営責任者はその受益者ではない。

プラン21から26は業績連動株式の分配制度である。当該株式の一部は会長兼最高経営責任者に分配され、同制度において他の受益者に分配される株式に比べて、追加の業績基準に服する。

2019年12月31日現在残存する本プランの規模は、当社の株式資本の2.54%に相当する。

ストック・オプション制度

（AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第8表）

	分配日/取締役会会議の日付	購入可能な株式の総数	この内、前会長兼最高経営責任者カルロス・ゴーンに付与された数	行使期間開始日	権利行使期限	購入価格 ⁽¹⁾ (ユーロ)	2019年12月31日現在の行使済オプション数	2019年12月31日現在の取消又は失効オプション総数	2019年12月31日現在の残存オプション数
2011年4月29日の年次株主総会による承認									
プラン18	2011年4月29日	490,000	100,000	2015年4月30日	2019年4月28日	38.80	438,612	51,388	0
プラン19 ⁽²⁾	2011年12月8日	300,000	100,000	2015年12月9日	2019年12月7日	26.87	140,000	160,000	0
プラン20 ⁽³⁾	2012年12月13日	447,800	150,000	2016年12月13日	2020年12月12日	37.43	293,235	51,578	102,987

(1) 購入価格は、取締役会会議の日の直前20取引日における平均株価と同等である。

(2) 2013年2月13日、取締役会は、2012年の営業総利益の目標は達成されず、FCF目標は達成されたと決定した。その結果、プラン19のオプションの50%は取り消された。

(3) 2014年2月12日、取締役会は、業績基準の88.48%が達成されていたと決定した。その結果、プラン20のオプションの11.52%は取り消された。

業績連動株式制度

（AFEP-MEDEF規範の勧告に基づく第9表）

	分配日/ 取締役会 会議の日付	付与された 株式総数	この内、前会長 兼最高経営責任 者カルロス・ ゴーンに付与さ れた数	この内、前最高 経営責任者ティ エリー・ ボロレに付与さ れた数	権利確定日	入手可能日	2019年12月31 日現在の取消 株式数	2019年12月31 日現在の残存 株式数
2013年4月30日の年次株主総会による承認								
プラン21 bis株式 (1)	2014年2月12日	980,045	0		2017年6月15日	2019年6月15日	91,045	889,000
プラン22株式 ⁽²⁾	2015年2月11日	367,605	100,000 ⁽⁴⁾		2019年2月11日	2019年2月11日	121,667	245,938
プラン22 bis株式 (2)	2015年2月11日	1,053,650	0		2018年6月15日	2020年6月15日	96,601	957,049
2016年4月29日の年次株主総会による承認								
プラン23株式 ⁽⁶⁾	2016年4月29日	361,605 ⁽³⁾	0		2020年4月29日	2020年4月29日	46,995	314,610
プラン23株式 ⁽⁶⁾	2016年4月29日	977,200 ⁽³⁾	0		2019年4月29日	2020年4月29日	8,450	968,750
プラン23 bis株式	2016年7月27日	100,000	100,000 ⁽⁴⁾		2020年7月27日	2020年7月27日	100,000	0
プラン24株式	2017年2月9日	329,300 ⁽³⁾	0		2021年2月9日	2021年2月9日	36,650	292,650
プラン24株式	2017年2月9日	989,910 ⁽³⁾	0		2020年2月9日	2021年2月9日	6,350	983,560
プラン24 bis株式	2017年2月9日	100,000	100,000 ⁽⁴⁾		2021年2月9日	2021年2月9日	100,000	0
プラン25株式	2018年2月15日	311,750	0		2022年2月15日	2022年2月15日	33,600	278,150
プラン25株式	2018年2月15日	1,082,200	0		2021年2月15日	2022年2月15日	19,441	1,062,759
プラン25 bis株式	2018年2月15日	80,000	80,000 ⁽⁴⁾		2022年2月15日	2022年2月15日	80,000	0
2019年6月12日の年次株主総会による承認								
プラン26株式	2019年6月12日	1,412,030	該当なし	0	2022年6月12日	2022年6月12日	5,400	1,406,630
プラン26株式	2019年6月12日	50,000	該当なし	50,000 ⁽⁵⁾	2022年6月12日	2022年6月12日	44,480	5,520

- (1) 2017年6月15日の取締役会の会議は、業績基準が92.83%達成されていたと指摘した。その結果、プラン21 bisの株式の7.17%が取り消された。
- (2) 2018年6月15日の取締役会の会議は、業績基準が95%（会長兼CEOについては96.66%）達成されていたと指摘した。その結果、プラン22 bisの株式の5%が取り消された。
- (3) 権利確定期間中の国際的移動に起因する、当初付与された業績連動株式数の分配の修正。
- (4) 取締役会は、2019年2月13日の会議において、報酬委員会の勧告に基づき、カルロス・ゴーン氏が2015年、2016年、2017年及び2018年の会計年度に関して分配された業績連動株式については、同氏が2019年1月23日付で取締役会長兼最高経営責任者の職を辞任した結果、これらの分配に適用される在籍条件を満たさないため、権利確定の権利を喪失したことを指摘した。
- (5) 報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、2019年10月11日及び2019年11月8日、最高経営責任者ティエリー・ボロレ氏の任期を終了することを決定し、ルノーSAの最高経営責任者としての在任に関して、2019年に分配され、最終的に権利未確定の業績連動株式に対する同氏の権利は維持されていることを確認した。また以下の通り規定された。()これらの業績連動株式の分配率は、権利確定期間中のティエリー・ボロレ氏のルノーSAにおける実際の在籍期間を考慮した比例配分ベースとし、()権利確定期間は短縮せず、()業績条件を含む当該業績連動株式の制度上の規則は、2019年6月12日の年次株主総会が承認した報酬方針に従って、引き続き適用される。2019会計年度に関する業績連動株式の数は、すべての業績基準が最高水準で達成された場合、業績連動株式5,520株となる可能性がある。
- (6) 2019年6月12日、取締役会は、業績基準が100%達成されていたと決定した。

役員でない10名の従業員に関する情報
(フランス商法第L.225-184条の規定に基づく)

最も多数のオプションを受け取った、 役員でない従業員10名に分配及び行使 されたストック・オプションの概要	分配された オプション/ 取得株式の総数	行使価格 (単位：ユーロ)	プラン18	プラン19 (1)	プラン20 ⁽²⁾

発行体及びオプション分配の対象範囲の会社から最も多数のオプションを付与された、発行体及びこの対象範囲の会社の従業員10名に付与されたオプション(全体の情報)	478,800	プラン18 = 38.80 プラン19 = 26.87 プラン20 = 37.43	240,000	62,000	176,800
発行体及び上記の会社のために保有され、購入又は引き受けられたオプション数が最も多い発行体及びこれらの会社の従業員10名が行使したオプション(全体の情報)	332,202		200,000	52,000	80,202

(1) 2013年2月13日、取締役会は、2012年の営業総利益の目標は達成されていなかったと決定した。その結果、プラン19のオプションの50%は取り消された。

(2) 2014年2月12日、取締役会は、業績基準が88.48%達成されていたと決定した。その結果、プラン20のオプションの11.52%は取り消された。

(フランス商法第L.225-197-4条の規定に基づく)

役員でない付与数が上位10名の従業員に付与された業績連動株式及び当該従業員の権利が確定した株式の概要	付与株式総数	プラン18 bis	プラン19 bis (1)	プラン20 bis (2)	プラン21 bis (3)	プラン22 (4)	プラン23 (5)	プラン24	プラン25	プラン26
発行体及び分配の対象範囲の会社から最も多数の株式を分配された、発行体及びこの対象範囲の会社の従業員10名に分配された株式(全体の情報)	1,366,000	110,000	68,000	78,000	185,000	185,000	185,000	190,000	205,000	160,000
発行体及び上記の会社のために保有され、権利が確定した株式数が最も多い発行体及びこれらの会社の従業員10名の権利が確定した株式(全体の情報)	745,501	110,000	34,000	69,015	171,736	175,750	185,000	0	0	0

- (1) 2013年2月13日、取締役会は、2012年の営業総利益の目標は達成されていなかったと決定した。その結果、プラン19 bisの株式の50%は取り消された。
- (2) 2014年2月12日、取締役会は、業績基準が88.48%達成されていたと決定した。その結果、プラン20 bisの株式の11.52%が取り消された。
- (3) 2017年6月15日、取締役会は、業績基準が92.83%達成されていたと決定した。その結果、プラン21の株式及びプラン21 bisの株式の7.17%が取り消された。
- (4) 2018年6月15日、取締役会は、業績基準が95%達成されていたと決定した。その結果、プラン22の株式の5%が取り消された。
- (5) 2019年6月12日、取締役会は、業績基準が100%達成されていたと決定した。

(3) 【監査の状況】

(i) 内部監査の状況

上記「(1) コーポレート・ガバナンスの概要」を参照のこと。

(ii) 会計監査の状況

(a) 監査人

2019年6月19日、年次株主総会において、取締役会の報告を検討し、任期が満了したアーンスト・アンド・ヤング・オーディットの後任として、6会計年度の任期で、つまり2025会計年度の財務諸表を承認するために招集される通常株主総会の閉会まで、マザーを法定監査人に任命することを決議した。年次株主総会は、予備法定監査人としてのオーディテックスの任期が満了したことに言及したが、オーディテックスの再任又はその後任の任命を行わないことを決議した。年次株主総会は、予備法定監査人としてのKPMGオーディットID s.a.sの任期が満了したことに言及したが、KPMGオーディットID s.a.sの再任又はその後任の任命を行わないことを決議した。

常勤法定監査人

KPMG S.A.

ローラン・デ・プラス (Laurent des Places) が代表。

トゥールEqho

ガンベッタ通り2

92066 パリ・ラ・デファンス

(Tour Eqho 2, avenue Gambetta, 92066 Paris-La Défense)

監査業務に係る補助者の構成：当社の2019年度監査業務には2名の公認会計士及びその他の専門家数名が関与した。

EYオーディット (EY Audit)

アイメリク・ドゥ・ラ・モランディエール (Aymeric de la Morandière) 及びフィリップ・ベルトゥー (Philippe Berteaux) が代表。

トゥール・ファースト

プラス・デ・セゾン 1-2

92400 クールブヴォワ パリ・ラ・デファンス 1

(Tour First 1-2, place des Saisons, 92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1)

監査業務に係る補助者の構成：当社の2019年度監査業務には2名の公認会計士及びその他の専門家数名が関与した。

KPMGは2014年4月30日の合同株主総会で、6年の任期で任命された。この委任は、2019年の財務諸表を承認するために招集された年次株主総会で、6年の任期について更新された。

アーンスト・アンド・ヤング・オーディットは、フランス経済財務省の命令により1979年3月27日に初めて任命された。この委任は、その後、1996年6月7日、2002年4月26日、2008年4月29日及び2014年4月30日の合同株主総会で、それぞれ6年の任期について更新された。この委任は、2019年の財務諸表を承認するために招集された年次株主総会後に満了した。

予備法定監査人

KPMGオーディットID s.a.s (KPMG Audit ID s.a.s.)

KPMG S.A.の予備監査人

トゥールEqho

ガンベッタ通り2

92066 パリ・ラ・デファンス

(Tour Eqho, 2, avenue Gambetta, 92066 Paris-La Défense)

オーディテックス (Auditex)

EYオーディットの予備監査人

トゥール・ファースト

プラス・デ・セゾン 1-2

92400 クールブヴォワ パリ・ラ・デファンス1

(Tour First, 1-2, place des Saisons, 92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1)

KPMGオーディットID s.a.s.は、2014年4月30日の合同株主総会により、6年間の任期で任命された。この委任は、2019年の財務諸表を承認するために招集された年次株主総会後に満了した。

オーディテックスは、1996年6月7日の合同株主総会により、6年間の任期で初めて任命された。この委任は、2002年4月26日、2008年4月29日及び2014年4月30日の合同株主総会で、それぞれ6年の任期について更新された。この委任は、2019年の財務諸表を承認するために招集された年次株主総会後に満了した。

(b) 監査人の選定理由、方針及び評価

上記「(1) コーポレート・ガバナンスの概要」を参照のこと。

(c) 前連結会計年度及び当連結会計年度の監査人の異動

該当なし

(d) 監査報酬の内容等

外国監査公認会計士等に対する報酬の内容

法定監査人及びそのネットワークの報酬表 (2018年)

	EY オーディット			EY ネットワーク			合計 (2018年)	
	報酬額		%	報酬額		%	百万 ユーロ	百万円
	百万 ユーロ	百万円		百万 ユーロ	百万円			
親会社及び連結財務諸表の証明並びに半期 限定レビュー								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	2.16	262.289		0.00	0.000		2.16	262.289

完全連結子会社	0.75	91.073		3.17	384.933		3.92	476.006
小計 A	2.91	353.361	93%	3.17	384.933	83%	6.08	738.294
法により要求される財務諸表の証明以外の業務及び追加業務								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.04	4.857		0.00	0.000		0.04	4.857
完全連結子会社	0.05	6.072		0.04	4.857		0.08	9.714
小計 B	0.09	10.929	3%	0.04	4.857	1%	0.13	15.786
企業体の要求により提供される財務諸表の証明以外の業務								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.12	14.572		0.03	3.643		0.15	18.215
完全連結子会社	0.00	0.000		0.56	68.001		0.56	68.001
小計 C	0.12	14.572	4%	0.59	71.644	16%	0.71	86.215
財務諸表の証明以外の業務								
小計 D = B + C	0.21	25.500		0.63	76.501		0.84	102.001
合計 E = A + D	3.12	378.862	100%	3.80	461.434	100%	6.92	840.296
<p>当会計年度中にアーンスト・アンド・ヤング・オーディットによって当社及び当社が管理する企業体に対して提供された財務諸表の証明以外の業務は以下を含む。</p> <p>(i) 社債発行のためのコンフォートレター</p> <p>(ii) 子会社の取得を目的とする証明</p> <p>(iii) 合意された手続</p>								

	KPMG SA				KPMG ネットワーク			
	報酬額		%	報酬額		%	合計(2018年)	
	百万ユーロ	百万円		百万ユーロ	百万円		百万ユーロ	百万円
親会社及び連結財務諸表の証明並びに半期限定レビュー								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	2.21	268.360					2.21	268.360
完全連結子会社	0.88	106.858		2.89	350.933		3.78	459.005
小計 A	3.09	375.219	85%	2.89	350.933	77%	5.99	727.366
法により要求される財務諸表の証明以外の業務及び追加業務								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.08	9.714					0.08	9.714
完全連結子会社	0.05	6.072		0.02	2.429		0.07	8.500
小計 B	0.13	15.786	3%	0.02	2.429	1%	0.15	18.215
企業体の要求により提供される財務諸表の証明以外の業務								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.41	49.786					0.41	49.786
完全連結子会社	0.01	1.214		0.85	103.216		0.85	103.216
小計 C	0.41	49.786	11%	0.85	103.216	22%	1.26	153.002
財務諸表の証明以外の業務								
小計 D = B + C	0.54	65.572		0.87	105.644		1.40	170.002

合計 E = A + D	3.63	440.791	100%	3.76	456.577	100%	7.39	897.368
--------------	------	---------	------	------	---------	------	------	---------

当会計年度中にKPMGオーディットによって当社及び当社が管理する企業体に対して提供された財務諸表の証明以外の業務は以下を含む。

(i) 社債発行のためのコンフォートレター
(ii) EFPDに関連してかつ子会社の取得を目的とする証明の割当
(iii) 合意された手続

法定監査人及びそのネットワークの報酬表（2019年）

	EY オーディット			EY ネットワーク			合計（2019年）	
	報酬額		%	報酬額		%	百万ユーロ	百万円
	百万ユーロ	百万円		百万ユーロ	百万円			
親会社及び連結財務諸表の証明並びに半期限定レビュー								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	2.67	324.218	77%	0.00	0.000	0%	2.67	324.218
完全連結子会社	0.76	92.287	22%	3.39	411.648	89%	4.15	503.935
小計 A	3.43	416.505	99%	3.39	411.648	89%	6.82	828.153
法により要求される財務諸表の証明以外の業務及び追加業務								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.03	3.643	1%	0.00	0.000	0%	0.03	3.643
完全連結子会社	0.00	0.000	0%	0.09	10.929	2%	0.09	10.929
小計 B	0.03	3.643	1%	0.09	10.929	2%	0.12	14.572
企業体の要求により提供される財務諸表の証明以外の業務								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	0	0.000		0.00	0.000	0%	0	0.000
完全連結子会社	0	0.000		0.34	41.286	9%	0.34	41.286
小計 C	0	0.000	0%	0.34	41.286	9%	0.34	41.286
財務諸表の証明以外の業務								
小計 D = B + C	0.03	3.643	1%	0.43	52.215	11%	0.46	55.858
合計 E = A + D	3.46	420.148	100%	3.82	463.863	100%	7.28	884.010

当会計年度中にアーンスト・アンド・ヤング・オーディットによって当社及び当社が管理する企業体に対して提供された財務諸表の証明以外の業務は以下を含む。

(i) 社債発行のためのコンフォートレター
(ii) 子会社の取得を目的とする証明
(iii) 合意された手続

	KPMG SA			KPMG ネットワーク			合計（2019年）	
	報酬額		%	報酬額		%	百万ユーロ	百万円
	百万ユーロ	百万円		百万ユーロ	百万円			
親会社及び連結財務諸表の証明並びに半期限定レビュー								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	2.46	298.718					2.46	298.718

完全連結子会社	1.06	128.716		3.12	378.862		4.18	507.577
小計 A	3.52	427.434	90%	3.12	378.862	91%	6.64	806.295
法により要求される財務諸表の証明以外の業務及び追加業務								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.106	12.872					0.106	12.872
完全連結子会社	0.036	4.371		0.05	6.072		0.091	11.050
小計 B	0.142	17.243	4%	0.05	6.072	2%	0.197	23.922
企業体の要求により提供される財務諸表の証明以外の業務								
ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.218	26.472					0.218	26.472
完全連結子会社	0.052	6.314		0.27	32.786		0.323	39.222
小計 C	0.270	32.786	7%	0.27	32.786	8%	0.541	65.694
財務諸表の証明以外の業務								
小計 D = B + C	0.41	49.786		0.32	38.858		0.73	88.644
合計 E = A + D	3.93	477.220	100%	3.45	418.934	100%	7.38	896.153
<p>当会計年度中にKPMGオーディットによって当社及び当社が管理する企業体に対して提供された財務諸表の証明以外の業務は以下を含む。</p> <p>(i) 社債発行のためのコンフォートレター</p> <p>(ii) EFPDの一環としてかつ子会社の取得を目的とする証明</p> <p>(iii) 合意された手続</p>								

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

非監査業務は、法務、税務、労務関連の業務を含む。

その他重要な報酬の内容

該当なし。

監査報酬の決定方針

ルノーは監査報酬額の決定方針については特に定めていない。

(iii) その他

関連当事者間の契約に関する法定監査人の報告書

これは、フランス語で発行された報告書の日本語への翻訳であり、日本語圏の読者の便宜だけを目的に提供されるものである。本報告書は、フランス法及びフランスで適用される専門的監査基準と併せて読み、またそれらに従って解釈されるものとする。

2019年12月31日に終了した年度の財務諸表の承認に係る年次株主総会決議

ルノーの年次株主総会

貴社の法定監査人としての資格において、私どもは関連当事者間の契約についてここに私どもの報告書を提示する。

私どもは、かかる契約がいかに貴社にメリットをもたらすかを正当化する根拠に加え、私どもに提供された情報に基づき、私どもに提示されたか、又は私どもの業務遂行において特定した可能性がある契約の条件について通知するよう求められている。私どもは、これらが有益若しくは適切であるか否かについて意見を述べることを、又は別の契約の存在を確認することを求められていない。フランス商法（Code de commerce）第R. 225-31条に従い、これらの契約の承認に先立ち、その妥当性を評価するのは貴殿の責任である。

私どもは、また、該当する場合、フランス商法（Code de commerce）第R. 225-31条に従い、年次株主総会によって従前に承認された契約が2019年12月31日に終了した年度中において継続して実施されたことを通知することが求められている。

私どもは、この種の業務に関連して、フランス法定監査役協会（Compagnie nationale des commissaires aux comptes）が公表した専門的指針を遵守するために必要であると私どもが考える手続を履行した。これらの手続は、私どもに提供された情報と、当該情報の出典である文書との整合性を検証するものであった。

年次株主総会の承認のために提出された契約

私どもはここに、2019年12月31日に終了した年度中に承認されたいかなる契約についても、フランス商法（Code de commerce）第L. 225-38条に基づく承認を得るために年次株主総会に提出されるとの通知を受けていないことを報告する。

年次株主総会によって既に承認された契約

フランス商法（Code de commerce）第R. 225-30条に従い、私どもは、過年度の年次株主総会によって承認されていた以下の契約の実施が2019年12月31日に終了した年度において継続していたとの通知を受けた。

貴社の株主であるフランス政府との間で締結されたもの

関係者

トーマス・クールブ氏及びマルタン・ヴィアル氏（フランス政府を代表する貴社の取締役）

ガバナンス契約

性質及び目的

2015年12月11日、貴社の取締役会は、フランス政府が保有するルノー株式に付随する議決権の行使を規制することを目的とする、ルノーとフランス政府間の「ガバナンス契約」の締結を承認した。

条件

2016年2月4日に貴社の取締役会で付与された権限に従い、貴社はフランス政府との間でガバナンス契約を締結した。かかる契約において、ルノーの行使可能な議決権の合計に対する一定の割合を超えるフランス政府の株式に付与された議決権（「通常の」定足数においては17.9%、又は特に高い定足数の場合は20%）は、一定の状況において、中立的な方法、つまり、制限される決議の採用又は拒否に影響を与えない方法で行使される。この契約書には、貴社の年次株主総会の登録機関との間で制限を実施する条件も記載されている。

フランス政府の議決権の自由な行使に対する制限は、特に定時株主総会の権限に該当するすべての決定に適用される。但し、以下に関する決定を除く。（i）配当の分配、（ii）フランス政府を代表する取締役の任命、任期更新又は解任、（iii）重要な会社資産の処分、（iv）フランス政府の代表者が承認しない関連当事者間の契約、及び（v）特定された株主からの株式の買戻し。

しかしながら、フランス政府は、臨時株主総会の権限に該当する決定についてはその議決権のすべてを保持する。但し、以下のような大半の日常的な意思決定を除く。（i）貴社の経営組織に対する継続的な委任の付与又は更新であって、それらの条件が貴社の既存の慣行に適合している場合、（ii）ストック・オプション、業績連動株式又はルノー・グループの従業員及び執行役員にとってメリットをもたらす株式資本へのアクセスを付与する株式の付与、（iii）職務の遂行に関する年齢制限又は取締役若しくは執行役員の任期の変更、並びに（iv）登録上の事務所の所在地の移転（但し、海外に移転する場合を除く。）。

議決権の自由な行使に対する制限の設定は、以下のような例外的な状況では適用されなくなる。例えば、「改訂アライアンス基本契約」が改訂又は解約される場合、日産自動車株式会社が貴社において議決権を行使する場合、貴社の株式について公募が行われるという発表、又は貴社の資本若しくは議決権の15%という基準を超える株主（日産自動車株式会社を含む。）である。

ガバナンス契約は、2016年4月4日に締結されており、当該期間が満了する少なくとも2年前に解約されない限り、黙示の合意により次の10年間にわたって更新されうる。

日産自動車株式会社（「日産」）、ダイムラーAG及びルノー・日産B.V.（「RNBV」）との間で締結されたもの

関係者

芹澤ゆう氏（日産の提案により選任された貴社取締役）、山内康裕氏（日産の提案により選任された貴社取締役で、日産の取締役）

業務提携基本契約

2010年4月6日、貴社、日産、ダイムラーAG及びルノー・日産B.V.は、これらの企業間における協力の条件の詳細を定めた「業務提携基本契約」を締結した。

2013年12月13日、貴社の取締役会は、こうした協力の範囲を拡大するため、2013年12月19日に「業務提携基本契約」の改訂に署名することを承認した。この改訂は2014年4月30日の年次株主総会により承認されている。

2016年10月、日産は三菱自動車の資本の34%を取得した。

2018年6月15日の会議において、貴社の取締役会は、三菱自動車の提携への加入を目的とした「業務提携基本契約」の第2次改訂の締結を承認した。2018年10月3日におけるこの第2次改訂の署名は、2019年6月12日の貴社の株主総会により承認された。

業務提携基本契約及びその署名は、当事者間において継続して効力を発する。

日産自動車株式会社（「日産」）との間で締結されたもの

関係者

芹澤ゆう氏（日産の提案により選任された貴社取締役）、山内康裕氏（日産の提案により選任された貴社取締役で、日産の取締役）

改訂アライアンス基本契約

2002年3月28日、貴社及び日産は、「改訂アライアンス基本契約」を締結した。これは、貴社と日産の間の株式資本関係を規定し、アライアンスの最新のガバナンスを管理するものである。この契約には、アライアンスの戦略決定に関与する法人としてのルノー・日産B.V.（「RNBV」）の運営条件が明記されている。

「改訂アライアンス基本契約」の第1次改訂は2005年4月29日に署名され、承認のために2006年5月4日の年次株主総会に提出された。

2012年10月3日の会議において、貴社の取締役会は、2012年11月7日に「改訂アライアンス基本契約」の第2次改訂に署名することを承認した。これは、ルノー・日産B.V.の執行役員会の構成を修正するものであり、その結果、執行役員会における投票方式が修正された。この改訂は、2013年4月30日の貴社の株主総会により承認を得るために提出された。

2015年12月11日の会議において、貴社の取締役会は、貴社と日産の間で日産のガバナンスに関するガバナンス契約に署名することを承認した。これは、「改訂アライアンス基本契約」の第3次改訂を構成する。この第3次改訂の条件は、(i)日産の取締役会が日産の年次株主総会に提案する、日産の取締役（貴社の提案により任命された取締役を除く）の任命、解任及び報酬の支払に関する決議に賛成票を投じ、(ii)日産の年次株主総会に日産の取締役会が承認していない決議を提出せず、(iii)日産の取締役会が支持していない決議に賛成票を投じない、という貴社の約束に関するものである。これらの決議については、貴社は適切とみなす限り自由に議決権を行使することができるが、貴社が当該コミットメントに従わない場合、両当事者の事前の合意なしにそれぞれの保有割合を増やすことを妨げる改訂アライアンス契約の規定にかかわらず、日産はルノー株式を貴社の取締役会の事前の同意を得ずに取得することができる。この改訂は、「改訂アライアンス基本契約」を、その期間を変更せずに修正するものである。当該契約は依然として無期限である。これは締結された時点から適用されている。当該契約は、2016年4月29日の年次株主総会により承認されている。

パリ・ラ・デファンス 2020年3月4日

法定監査人

（フランス語原本における署名人）

KPMGオーディット
KPMG S.A.の一部門

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ローラン・デ・プラス
(Laurent des Places)

アイメリク・ドゥ・ラ・モランディエール
(Aymeric de La
Morandière)

フィリップ・ベルトゥー
(Philippe Berteaux)

(4) 【役員の報酬等】

本第5-3-(2)「 役員の報酬等」を参照のこと。

(5) 【株式の保有状況】

該当事項なし。

第6【経理の状況】

a 本書記載のルノー(以下「当社」という。)及び連結子会社(以下、当社及び連結子会社を合わせて「当グループ」という。)の原文の連結財務諸表は、欧州連合により承認された国際財務報告基準(以下「IFRS」という。)に準拠して作成されている。また、本書記載の当社の原文の個別財務諸表は、フランスにおける諸法令及び一般に公正妥当と認められる会計原則に準拠して作成されている。ルノーの2019年度連結財務諸表は、2002年7月19日の欧州議会及び欧州評議会での決定による規則1606/2002に従い、IASB(国際会計基準審議会)が2019年12月31日付で発行し、同日付で欧州連合が採択したIFRS(国際財務報告基準)に準拠して作成されている。ルノーSAの財務諸表は企業会計を統制するフランスの法律、並びにCRC(フランス会計規制委員会(Comité de la Réglementation Comptable))及びANC(会計基準局(Autorité des Normes Comptables))によって1999年4月29日付で修正されたフランス企業会計基準99-03が規定する会計規則に準拠して作成されている。以下に記載されているルノーの財務書類は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」(昭和38年大蔵省令第59号)第131条第1項の規定の適用を受けている。邦文の連結財務諸表及び個別財務諸表(以下、合わせて「邦文の財務書類」という。)は、原文の連結財務諸表及び個別財務諸表(以下、合わせて「原文の財務書類」という。)を翻訳したものである。

なお、日本の会計原則とIFRSとの会計処理の原則及び手続並びに表示方法の一定の差異については、「4 日本の会計原則と国際財務報告基準(IFRS)との相違」に記載されている。

b 原文の財務書類は、フランスにおける独立監査人であるKPMGオーディット及びアーンスト・アンド・ヤング・オーディットの監査を受けている。

なお当社及び当グループの財務書類には、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」(昭和32年大蔵省令第12号)第1条の2の規定が適用されるため、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく日本の公認会計士又は監査法人による監査は必要とされていない。

c 邦文の財務書類には、原文の財務書類中のユーロ表示の金額のうち主要なものについて円換算額が併記されている。日本円への換算には、株式会社三菱UFJ銀行の2020年3月25日現在の対顧客電信直物売相場、1ユーロ=121.43円の為替レートが使用されている。

d 日本円の金額及び「3 その他」及び「4 日本の会計原則と国際財務報告基準(IFRS)との相違」の事項は原文の財務書類には記載されておらず、当該事項における原文の財務書類への参照事項を除き、上記bの監査の対象になっていない。

1【財務書類】

(1) 連結財務諸表

連結損益計算書

	注	2019年度 ⁽¹⁾		2018年度	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
売上高	4	55,537	67,439	57,419	69,724
製品及びサービス売上原価		(44,665)	(54,237)	(45,417)	(55,150)
研究開発費	10-A	(2,658)	(3,228)	(2,598)	(3,155)
販売費及び一般管理費		(5,552)	(6,742)	(5,792)	(7,033)
営業総利益	5	2,662	3,232	3,612	4,386
その他の営業利益及び営業費用	6	(557)	(676)	(625)	(759)
その他の営業利益	6	80	97	149	181
その他の営業費用	6	(637)	(774)	(774)	(940)
営業利益(損失)		2,105	2,556	2,987	3,627
実質有利子負債コスト	7	(311)	(378)	(308)	(374)
総有利子負債コスト	7	(386)	(469)	(373)	(453)
現金及び金融資産に係る収益	7	75	91	65	79
その他の財務収益及び財務費用	7	(131)	(159)	(45)	(55)
財務収益(費用)	7	(442)	(537)	(353)	(429)
関連会社及び共同支配企業の当期純利益(損失)に対する持分		(190)	(231)	1,540	1,870
日産	12	242	294	1,509	1,832
その他の関連会社及び共同支配企業	13	(432)	(525)	31	38
税引前利益		1,473	1,789	4,174	5,068
当期税金及び繰延税金	8	(1,454)	(1,766)	(723)	(878)
当期純利益		19	23	3,451	4,191
当期純利益(損失) - 親会社株主持分		(141)	(171)	3,302	4,010
当期純利益 - 非支配株主持分		160	194	149	181
1株当たり利益(単位:ユーロ/円) ⁽²⁾		(0.52)	(63.14)	12.24	1,486
希薄化後1株当たり利益(単位:ユーロ/円) ⁽²⁾		(0.52)	(63.14)	12.13	1,472
社外流通株式数(単位:千株)					
1株当たり利益計算用	9	271,639	271,639	269,850	269,850
希薄化後1株当たり利益計算用	9	273,569	273,569	272,222	272,222

(1) 2019年度の数値は、IFRS第16号「リース」を適用して算定している。2019年1月1日以降のIFRS第16号の適用による影響は注2-A2に示す。2018年度の数値は遡及的に修正再表示されていない。

(2) 当期純利益(損失) - 親会社株主持分を株式数で除したものの

[次へ](#)

連結包括利益計算書

	2019年度						2018年度					
	百万ユーロ			億円			百万ユーロ			億円		
	総額	税効果	純額	総額	税効果	純額	総額	税効果	純額	総額	税効果	純額
当期純利益	1,473	(1,454)	19	1,789	(1,766)	23	4,174	(723)	3,451	5,068	(878)	4,191
親会社及び子会社からのその他の包括利益項目												
損益に再分類されない項目	(137)	49	(88)	(166)	60	(107)	(356)	(3)	(359)	(432)	(4)	(436)
確定給付型年金制度に係る数理計算上の差異	(194)	50	(144)	(236)	61	(175)	53	(16)	37	64	(19)	45
資本を通じて公正価値で測定される資本性金融商品	57	(1)	56	69	(1)	68	(409)	13	(396)	(497)	16	(481)
次年度以降において損益に再分類された又は再分類される項目	(67)	(81)	(148)	(81)	(98)	(180)	(483)	29	(454)	(587)	35	(551)
在外事業に係る為替換算調整勘定	119	-	119	145	-	145	(213)	-	(213)	(259)	-	(259)
超インフレ経済下の在外事業に係る為替換算調整勘定	(99)	-	(99)	(120)	-	(120)	(175)	-	(175)	(213)	-	(213)
日産に対する投資の部分的ヘッジ	(70)	(87)	(157)	(85)	(106)	(191)	(102)	32	(70)	(124)	39	(85)
キャッシュ・フロー・ヘッジ商品の公正価値の調整 ⁽¹⁾	(17)	6	(11)	(21)	7	(13)	7	(4)	3	9	(5)	4
資本を通じて公正価値で測定される負債性金融商品 ⁽²⁾	-	-	-	-	-	-	-	1	1	-	1	1
親会社及び子会社からのその他の包括利益項目合計(A)	(204)	(32)	(236)	(248)	(39)	(287)	(839)	26	(813)	(1,019)	32	(987)
関連会社及び共同支配企業におけるその他の包括利益項目												
次年度以降において損益に再分類されない項目	24	-	24	29	-	29	(206)	-	(206)	(250)	-	(250)
確定給付型年金制度に係る数理計算上の差異	23	-	23	28	-	28	(68)	-	(68)	(83)	-	(83)
その他	1	-	1	1	-	1	(138)	-	(138)	(168)	-	(168)

次年度以降において損益に再分類された又は再分類される項目 ⁽³⁾	352	-	352	427	-	427	956	-	956	1,161	-	1,161
在外事業に係る為替換算調整勘定	407	-	407	494	-	494	960	-	960	1,166	-	1,166
その他	(55)	-	(55)	(67)	-	(67)	(4)	-	(4)	(5)	-	(5)
関連会社及び共同支配企業におけるその他の包括利益項目合計(B)	376	-	376	457	-	457	750	-	750	911	-	911
その他の包括利益項目(A)+(B)	172	(32)	140	209	(39)	170	(89)	26	(63)	(108)	32	(77)
包括利益	1,645	(1,486)	159	1,998	(1,804)	193	4,085	(697)	3,388	4,960	(846)	4,114
親会社株主持分			1			1			3,221			3,911
非支配株主持分			158			192			167			203

- (1) 2019年度に損益に再分類された10百万ユーロを含む(2018年度は6百万ユーロ)。
(2) 2019年度に損益に再分類されたマイナス1百万ユーロを含む(2018年度は2百万ユーロ)。
(3) 2019年度に損益に再分類された3百万ユーロを含む(2019年12月31日付ZAO GM-AVTOVAZ完全連結後)。

[次へ](#)

連結財政状態計算書

	注	2019年12月31日現在 ⁽¹⁾		2018年12月31日現在	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
資産					
固定資産					
無形資産及びのれん	10-A	6,949	8,438	5,913	7,180
有形固定資産 ⁽²⁾	10-B	16,900	20,522	14,304	17,369
関連会社及び共同支配企業に対する投資		21,232	25,782	21,439	26,033
日産	12	20,622	25,041	20,583	24,994
その他の関連会社及び共同支配企業	13	610	741	856	1,039
長期金融資産	22	1,072	1,302	928	1,127
繰延税金資産	8	1,016	1,234	952	1,156
その他の固定資産	17	1,224	1,486	1,485	1,803
固定資産合計		48,393	58,764	45,021	54,669
流動資産					
棚卸資産	14	5,780	7,019	5,879	7,139
販売金融債権	15	45,374	55,098	42,067	51,082
自動車顧客債権	16	1,258	1,528	1,399	1,699
短期金融資産	22	2,216	2,691	1,963	2,384
未収還付税金	17	86	104	111	135
その他の流動資産	17	4,082	4,957	3,779	4,589
現金及び現金同等物	22	14,982	18,193	14,777	17,944
流動資産合計		73,778	89,589	69,975	84,971
資産合計		122,171	148,352	114,996	139,640

(1) 2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響は注2-A2に示す。2018年度の数値は遡及的に修正再表示されていない。

(2) 適用開始日時点においてIFRS第16号「リース」の適用により生じる使用权資産669百万ユーロを含む。

	注	2019年12月31日現在 ⁽¹⁾		2018年12月31日現在 ⁽²⁾	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
資本及び負債					
資本					
資本金		1,127	1,369	1,127	1,369
資本剰余金		3,785	4,596	3,785	4,596
自己株式		(344)	(418)	(400)	(486)
金融商品再評価額		232	282	236	287
為替換算調整勘定		(2,584)	(3,138)	(2,826)	(3,432)
その他の剰余金		32,489	39,451	30,265	36,751
当期純利益（損失） 親会社株主持分		(141)	(171)	3,302	4,010
資本 親会社株主持分		34,564	41,971	35,489	43,094
資本 非支配株主持分		767	931	599	727
資本合計	18	35,331	42,902	36,088	43,822
固定負債					
繰延税金負債	8	1,044	1,268	135	164
退職給付その他の長期従業員給付債務に対する引当金 長期	19	1,636	1,987	1,531	1,859
その他の引当金 長期	20	1,458	1,770	1,463	1,777
長期金融負債	23	8,794	10,679	6,209	7,540
不確実な税金負債に対する引当金 長期	8-C	187	227	140	170
その他の固定負債	21	1,734	2,106	1,572	1,909
固定負債合計		14,853	18,036	11,050	13,418
流動負債					
退職給付その他の長期従業員給付債務に対する引当金 短期	19	64	78	56	68
その他の引当金 短期	20	1,064	1,292	1,100	1,336
流動金融負債	23	2,780	3,376	2,463	2,991
販売金融負債	23	47,465	57,637	44,495	54,030
営業債務		9,582	11,635	9,505	11,542
当期税金負債	8-C	223	271	289	351
不確実な税金負債に対する引当金 短期	8-C	8	10	22	27
その他の流動負債	21	10,801	13,116	9,928	12,056
流動負債合計		71,987	87,414	67,858	82,400
資本及び負債合計		122,171	148,352	114,996	139,640

- (1) 2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響は注2-A2に示す。2018年度の数値は遡及的に修正再表示されていない。
- (2) 2018年度の数値は、2019年9月のIFRIC決定の適用による不確実な税金負債に対する引当金の再分類を含んでいる。これらの引当金は、以前はその他の引当金に記載していたが、現在は特定の項目として記載している(注2-A3)。また、2018年12月31日現在の資本は、アメリカにおける取引に関する誤りの訂正により、その他の引当金における対応する数値との間でマイナス57百万ユーロの調整がなされている。

[次へ](#)

連結持分変動計算書

	株数	資本金		資本剰余金		自己株式		金融商品 再評価額		為替換算調整 勘定		その他の剰余金		当期純利益(損 失)(親会社株主持 分)		資本(親会社株主持 分)		資本(非支配 株主持分)		資本合計	
	千株	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
2017年 12月31日 現在残高 (1)	295,722	1,127	1,369	3,785	4,596	(494)	(600)	809	982	(3,376)	(4,099)	26,265	31,894	5,212	6,329	33,328	40,470	294	357	33,622	40,827
IFRS第9号 への移行 「期首調 整」								(21)	(26)			(73)	(89)			(94)	(114)	(2)	(2)	(96)	(117)
IFRS第15号 への移行 「期首調 整」												(229)	(278)			(229)	(278)	(9)	(11)	(238)	(289)
IAS第29号 の適用「期 首調整」										14	17	65	79			79	96			79	96
修正再表示 後2018年1 月1日現在 残高	295,722	1,127	1,369	3,785	4,596	(494)	(600)	788	957	(3,362)	(4,082)	26,028	31,606	5,212	6,329	33,084	40,174	283	344	33,367	40,518
2018年度 純利益														3,302	4,010	3,302	4,010	149	181	3,451	4,191
その他の包 括利益項目 (2)(3)								(538)	(653)	487	591	(30)	(36)			(81)	(98)	18	22	(63)	(77)
2018年度 包括利益								(538)	(653)	487	591	(30)	(36)	3,302	4,010	3,221	3,911	167	203	3,388	4,114
2017年度 利益処分												5,212	6,329	(5,212)	(6,329)						

配当金												(958)	(1,163)			(958)	(1,163)	(94)	(114)	(1,052)	(1,277)
自己株式の (取得)/ 処分及び増 資による影 響額						94	114									94	114			94	114
所有持分の 増減 ⁽⁴⁾										33	40	39	47			72	87	241	293	313	380
超インフレ 経済下にお ける2018年 度の物価指 数に基づく 資本項目の 修正再表示										3	4	86	104			89	108	1	1	90	109
株式報酬及 びその他の 費用								(14)	(17)	13	16	(112)	(136)			(113)	(137)	1	1	(112)	(136)
2018年 12月31日 現在残高 (5)	295,722	1,127	1,369	3,785	4,596	(400)	(486)	236	287	(2,826)	(3,432)	30,265	36,751	3,302	4,010	35,489	43,094	599	727	36,088	43,822
2019年度 純利益														(141)	(171)	(141)	(171)	160	194	19	23
その他の包 括利益項目 (3)								(4)	(5)	267	324	(121)	(147)			142	172	(2)	(2)	140	170
2019年度 包括利益								(4)	(5)	267	324	(121)	(147)	(141)	(171)	1	1	158	192	159	193
2018年度 利益処分														3,302	4,010	(3,302)	(4,010)				
配当金																(966)	(1,173)	(96)	(117)	(1,062)	(1,290)
自己株式の (取得)/ 処分及び増 資による影 響額						56	68									56	68			56	68

所有持分の増減												(5)	(6)			(5)	(6)	106	129	101	123
超インフレ経済下における2018年度の物価指数に基づく資本項目の修正再表示										(25)	(30)	59	72			34	41			34	41
株式報酬及びその他の費用												(45)	(55)			(45)	(55)			(45)	(55)
2019年12月31日現在残高	295,722	1,127	1,369	3,785	4,596	(344)	(418)	232	282	(2,584)	(3,138)	32,489	39,451	(141)	(171)	34,564	41,971	767	931	35,331	42,902

- (1) 適用開始日時点においてIFRS第16号「リース」の適用により生じる使用権資産669百万ユーロを含む。
- (2) 2018年12月31日現在の資本は、アメリカにおける取引に関する誤りの訂正により、その他の引当金における対応する数値との間でマイナス57百万ユーロの調整がなされている。
- (3) その他の剰余金の増減は、期中に認識された確定給付型年金制度に係る数値計算上の差異に該当する。
- (4) 2018年度における所有持分の増減には、アライアンス・ロステック・オートb.v.及びアフトワズによる増資並びに強制的公開買付及び強制的スクイーズアウトの結果としてのアライアンス・ロステック・オートb.v.によるアフトワズ株式の取得の影響が含まれる(注3-B)。
- (5) IFRS第16号「リース」及びIFRIC第23号「法人所得税務処理に関する不確実性」の適用は、期首資本の調整にはつながらなかった。

2019年度の連結持分の変動に関する詳細は注18に記載。

[次へ](#)

連結キャッシュ・フロー計算書

	注	2019年度 ⁽¹⁾		2018年度	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
当期純利益		19	23	3,451	4,191
非連結上場投資からの受取配当金の調整		(46)	(56)	(44)	(53)
非資金的収益及び費用の調整					
減価償却費、償却費及び減損		3,809	4,625	3,245	3,940
関連会社及び共同支配企業の当期純（利益）損失に対する持分		190	231	(1,540)	(1,870)
その他の非資金的収益及び費用（利息・税金調整前）	26-A	1,937	2,352	1,396	1,695
非上場関連会社及び共同支配企業からの受取配当金		4	5	2	2
キャッシュ・フロー（利息・税金調整前）⁽²⁾		5,913	7,180	6,510	7,905
上場企業からの受取配当金⁽³⁾		625	759	828	1,005
消費者向け融資の純増減		(2,612)	(3,172)	(3,596)	(4,367)
ディーラー向け更新可能融資の純増減		(659)	(800)	(160)	(194)
販売金融債権の（増加）減少		(3,271)	(3,972)	(3,756)	(4,561)
販売金融部門による社債の発行	23-C	3,869	4,698	4,245	5,155
販売金融部門による社債の償還	23-C	(4,034)	(4,898)	(3,148)	(3,823)
販売金融部門のその他の負債の純増減		3,696	4,488	2,435	2,957
販売金融部門に係るその他有価証券及び貸付の純増減		(428)	(520)	61	74
販売金融部門に係る金融資産・負債の純増減		3,103	3,768	3,593	4,363
資産計上したリース用資産の増減		(1,059)	(1,286)	(519)	(630)
運転資本の増減（税金調整前）	26-B	1,214	1,474	551	669
営業活動によるキャッシュ・フロー（利息・税金調整前）		6,525	7,923	7,207	8,751
利息の受取額		78	95	67	81
利息の支払額		(368)	(447)	(332)	(403)
当期税金（支払）/受取額	8-C	(636)	(772)	(657)	(798)
営業活動によるキャッシュ・フロー		5,599	6,799	6,285	7,632
有形固定資産及び無形資産への投資	26-C	(5,022)	(6,098)	(4,407)	(5,351)
有形固定資産及び無形資産の処分		31	38	131	159
支配の獲得を伴う持分の取得、取得現金控除後		5	6	(29)	(35)
その他の持分の取得		(157)	(191)	(215)	(261)
支配の喪失を伴う持分の売却、譲渡現金控除後		2	2	-	-
その他の持分の売却		36	44	8	10
自動車部門に係るその他有価証券及び貸付の純（増）減		(2)	(2)	(150)	(182)

投資活動によるキャッシュ・フロー		(5,107)	(6,201)	(4,662)	(5,661)
親会社株主に対する支払配当金	18-D	(1,035)	(1,257)	(1,027)	(1,247)
非支配株主との取引		(10)	(12)	11	13
非支配株主に対する支払配当金	18-H	(96)	(117)	(94)	(114)
自己株式の(取得)売却		(36)	(44)	(41)	(50)
株主に係るキャッシュ・フロー		(1,177)	(1,429)	(1,151)	(1,398)
自動車部門に係る社債発行	23-C	1,557	1,891	1,895	2,301
自動車部門に係る社債償還	23-C	(574)	(697)	(1,455)	(1,767)
自動車部門に係るその他の金融負債の純増(減)		(59)	(72)	(242)	(294)
自動車部門に係る金融負債の純増減	23-B	924	1,122	198	240
財務活動によるキャッシュ・フロー		(253)	(307)	(953)	(1,157)
現金及び現金同等物の増加(減少)		239	290	670	814

- (1) 2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響は注2-A2に示す。2018年度の数値は遡及的に修正再表示されていない。
- (2) キャッシュ・フロー(利息・税金調整前)は上場企業からの受取配当金を含まない。
- (3) ダイムラー(2019年度は46百万ユーロ及び2018年度は44百万ユーロ)及び日産(2019年度は579百万ユーロ及び2018年度は784百万ユーロ)からの配当金である。

	2019年度		2018年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
現金及び現金同等物の期首残高	14,777	17,944	14,057	17,069
現金及び現金同等物の増加(減少)	239	290	670	814
為替相場変動等の影響額	(34)	(41)	50	61
現金及び現金同等物の期末残高*	14,982	18,193	14,777	17,944

* 使用制限を課された現金については注22-Cに記載。

連結財務諸表に対する注記

I - 事業セグメント及び地域に関する情報

ルノーにおける事業セグメントは以下のとおりである。

- ・ 「自動車（アフトワズを除く）」部門は、IFRS第10号に基づきルノーがアフトワズ・グループの支配を獲得する以前に存在していたルノー・グループの自動車事業を含んでいる。この部門には、乗用車及び小型商用車の製造、販売及び流通子会社、ルノー、ダチア及びサムスンのブランドの自動車サービス子会社並びに本部門の資金管理をする子会社が含まれる。また、この部門は、自動車セクターの関連会社及び共同支配企業（主に日産）への投資を含む。
- ・ 「アフトワズ」部門（ロシアの自動車グループであるアフトワズ及びその親会社であるアライアンス・ロステック・オートb.v.を含む。）は、2016年度末に、IFRS第10号に基づきルノーが支配を獲得した後に創設された。
- ・ 「販売金融」部門は販売ネットワーク及び最終顧客に対して、RCIバンク、その子会社並びに関連会社及び共同支配企業に対する投資によって運営されており、それ自体が営業活動であるとルノー・グループは考えている。

[次へ](#)

A. 事業セグメント別情報

A1. 連結損益計算書 - 事業セグメント別

	自動車（アフトワズを除く） ⁽¹⁾		アフトワズ ⁽¹⁾		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
2019年度⁽²⁾														
外部売上高	49,002	59,503	3,130	3,801	-	-	52,132	63,304	3,405	4,135	-	-	55,537	67,439
部門間売上高	105	128	774	940	(774)	(940)	105	128	18	22	(123)	(149)	-	-
部門別売上高	49,107	59,631	3,904	4,741	(774)	(940)	52,237	63,431	3,423	4,157	(123)	(149)	55,537	67,439
営業総利益 ⁽³⁾	1,289	1,565	156	189	(1)	(1)	1,444	1,753	1,223	1,485	(5)	(6)	2,662	3,232
営業利益	762	925	130	158	(1)	(1)	891	1,082	1,294	1,571	(80)	(97)	2,105	2,556
財務収益（費用） ⁽⁴⁾	179	217	(111)	(135)	-	-	68	83	(10)	(12)	(500)	(607)	(442)	(537)
関連会社及び共同支配企業の当期純利益（損失）に対する持分	(213)	(259)	2	2	-	-	(211)	(256)	21	26	-	-	(190)	(231)
税引前利益	728	884	21	26	(1)	(1)	748	908	1,305	1,585	(580)	(704)	1,473	1,789
当期税金及び繰延税金	(1,122)	(1,362)	51	62	-	-	(1,071)	(1,301)	(383)	(465)	-	-	(1,454)	(1,766)
当期純利益	(394)	(478)	72	87	(1)	(1)	(323)	(392)	922	1,120	(580)	(704)	19	23

(1) 自動車（アフトワズを除く）部門による2019年度の外部売上高は、アフトワズ・グループに対する売上高（2019年度は246百万ユーロ）を含んでいるため、これらの売上高はアフトワズ部門の部門間取引に含まれる。

(2) 2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響は注2-A2に示す。2018年度の数値は遡及的に修正再表示されていない。

(3) 償却費、減価償却費及び減損の詳細については事業セグメント別の連結キャッシュ・フロー計算書に記載されている。

(4) 販売金融部門から自動車部門に対して支払われた配当金は、自動車部門の財務収益に含まれ、部門間取引において控除される。2019年度の金額は500百万ユーロに達する。

	自動車（アフトワズを除く） ⁽¹⁾		アフトワズ ⁽¹⁾		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
2018年度														
外部売上高	51,171	62,137	3,040	3,691	-	-	54,211	65,828	3,208	3,895	-	-	57,419	69,724
部門間売上高	96	117	815	990	(815)	(990)	96	117	18	22	(114)	(138)	-	-
部門別売上高	51,267	62,254	3,855	4,681	(815)	(990)	54,307	65,945	3,226	3,917	(114)	(138)	57,419	69,724
営業総利益⁽²⁾	2,202	2,674	204	248	-	-	2,406	2,922	1,204	1,462	2	2	3,612	4,386
営業利益	1,583	1,922	209	254	-	-	1,792	2,176	1,193	1,449	2	2	2,987	3,627
財務収益（費用）⁽³⁾	(97)	(118)	(95)	(115)	-	-	(192)	(233)	(11)	(13)	(150)	(182)	(353)	(429)
関連会社及び共同支配企業の当期純利益（損失）に対する持分	1,527	1,854	(3)	(4)	-	-	1,524	1,851	16	19	-	-	1,540	1,870
税引前利益	3,013	3,659	111	135	-	-	3,124	3,793	1,198	1,455	(148)	(180)	4,174	5,068
当期税金及び繰延税金	(369)	(448)	(26)	(32)	-	-	(395)	(480)	(330)	(401)	2	2	(723)	(878)
当期純利益	2,644	3,211	85	103	-	-	2,729	3,314	868	1,054	(146)	(177)	3,451	4,191

(1) 自動車（アフトワズを除く）部門による2018年度の外部売上高は、アフトワズ・グループに対する売上高（2018年度は311百万ユーロ）を含んでいるため、これらの売上高はアフトワズ部門の部門間取引に含まれる。

(2) 償却費、減価償却費及び減損の詳細については事業セグメント別の連結キャッシュ・フロー計算書に記載されている。

(3) 販売金融部門から自動車部門に対して支払われた配当金は、自動車部門の財務収益に含まれ、部門間取引において控除される。

A2. 連結財政状態計算書 - 事業セグメント別

2019年12月31日現在*

	自動車 (アフトワズを除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
資産														
固定資産														
有形固定資産及び無 形資産並びにのれん	21,701	26,352	1,740	2,113	-	-	23,441	28,464	408	495	-	-	23,849	28,960
関連会社及び共同支 配企業に対する投資	21,087	25,606	3	4	-	-	21,090	25,610	142	172	-	-	21,232	25,782
長期金融資産 持分 投資	7,478	9,081	-	-	(1,025)	(1,245)	6,453	7,836	2	2	(5,577)	(6,772)	878	1,066
長期金融資産 その 他有価証券、貸付金 及び自動車部門の金 融取引に係るデリバ ティブ	194	236	-	-	-	-	194	236	-	-	-	-	194	236
繰延税金資産及びそ の他の固定資産	1,446	1,756	469	570	(108)	(131)	1,807	2,194	433	526	-	-	2,240	2,720
固定資産合計	51,906	63,029	2,212	2,686	(1,133)	(1,376)	52,985	64,340	985	1,196	(5,577)	(6,772)	48,393	58,764
流動資産														
棚卸資産	5,379	6,532	352	427	-	-	5,731	6,959	49	60	-	-	5,780	7,019
顧客債権	1,175	1,427	183	222	(87)	(106)	1,271	1,543	46,252	56,164	(891)	(1,082)	46,632	56,625
短期金融資産	1,197	1,454	5	6	(7)	(9)	1,195	1,451	1,948	2,365	(927)	(1,126)	2,216	2,691
未収還付税金及びそ の他の流動資産	3,003	3,647	66	80	(3)	(4)	3,066	3,723	5,984	7,266	(4,882)	(5,928)	4,168	5,061

現金及び現金同等物	12,231	14,852	70	85	(3)	(4)	12,298	14,933	2,762	3,354	(78)	(95)	14,982	18,193
流動資産合計	22,985	27,911	676	821	(100)	(121)	23,561	28,610	56,995	69,209	(6,778)	(8,231)	73,778	89,589
資産合計	74,891	90,940	2,888	3,507	(1,233)	(1,497)	76,546	92,950	57,980	70,405	(12,355)	(15,003)	122,171	148,352
資本及び負債														
資本	35,214	42,760	1,108	1,345	(1,028)	(1,248)	35,294	42,858	5,632	6,839	(5,595)	(6,794)	35,331	42,902
固定負債														
長期引当金	2,604	3,162	37	45	-	-	2,641	3,207	640	777	-	-	3,281	3,984
長期金融負債	7,106	8,629	821	997	-	-	7,927	9,626	867	1,053	-	-	8,794	10,679
繰延税金負債及びその他の固定負債	1,982	2,407	60	73	(108)	(131)	1,934	2,348	844	1,025	-	-	2,778	3,373
固定負債合計	11,692	14,198	918	1,115	(108)	(131)	12,502	15,181	2,351	2,855	-	-	14,853	18,036
流動負債														
短期引当金	1,034	1,256	66	80	-	-	1,100	1,336	36	44	-	-	1,136	1,379
短期金融負債	3,785	4,596	100	121	(10)	(12)	3,875	4,705	-	-	(1,095)	(1,330)	2,780	3,376
営業債務及び販売金融負債	9,520	11,560	487	591	(84)	(102)	9,923	12,049	48,253	58,594	(1,129)	(1,371)	57,047	69,272
当期税金負債及びその他の流動負債	13,646	16,570	209	254	(3)	(4)	13,852	16,820	1,708	2,074	(4,536)	(5,508)	11,024	13,386
流動負債合計	27,985	33,982	862	1,047	(97)	(118)	28,750	34,911	49,997	60,711	(6,760)	(8,209)	71,987	87,414
資本及び負債合計	74,891	90,940	2,888	3,507	(1,233)	(1,497)	76,546	92,950	57,980	70,405	(12,355)	(15,003)	122,171	148,352

* 2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響は注2-A2に示す。

2018年12月31日現在

	自動車 (アフトワズを除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
資産														
固定資産														
有形固定資産及び無 形資産並びにのれん	18,448	22,401	1,422	1,727	-	-	19,870	24,128	347	421	-	-	20,217	24,550
関連会社及び共同支 配企業に対する投資	21,314	25,882	11	13	-	-	21,325	25,895	114	138	-	-	21,439	26,033
長期金融資産 持分 投資	6,907	8,387	-	-	(855)	(1,038)	6,052	7,349	2	2	(5,201)	(6,316)	853	1,036
長期金融資産 その 他有価証券、貸付金 及び自動車部門の金 融取引に係るデリバ ティブ	75	91	-	-	-	-	75	91	-	-	-	-	75	91
繰延税金資産及びそ の他の固定資産	1,738	2,110	342	415	(107)	(130)	1,973	2,396	464	563	-	-	2,437	2,959
固定資産合計	48,482	58,872	1,775	2,155	(962)	(1,168)	49,295	59,859	927	1,126	(5,201)	(6,316)	45,021	54,669
流動資産														
棚卸資産	5,515	6,697	321	390	-	-	5,836	7,087	43	52	-	-	5,879	7,139
顧客債権	1,295	1,573	205	249	(80)	(97)	1,420	1,724	42,854	52,038	(808)	(981)	43,466	52,781
短期金融資産	1,415	1,718	-	-	(6)	(7)	1,409	1,711	1,369	1,662	(815)	(990)	1,963	2,384
未収還付税金及びそ の他の流動資産	2,764	3,356	157	191	(4)	(5)	2,917	3,542	5,028	6,106	(4,055)	(4,924)	3,890	4,724
現金及び現金同等物	11,691	14,196	89	108	(3)	(4)	11,777	14,301	3,094	3,757	(94)	(114)	14,777	17,944

流動資産合計	22,680	27,540	772	937	(93)	(113)	23,359	28,365	52,388	63,615	(5,772)	(7,009)	69,975	84,971
資産合計	71,162	86,412	2,547	3,093	(1,055)	(1,281)	72,654	88,224	53,315	64,740	(10,973)	(13,325)	114,996	139,640
資本及び負債														
資本*	36,004	43,720	908	1,103	(859)	(1,043)	36,053	43,779	5,249	6,374	(5,214)	(6,331)	36,088	43,822
固定負債														
長期引当金	2,529	3,071	27	33	-	-	2,556	3,104	578	702	-	-	3,134	3,806
長期金融負債	5,508	6,688	688	835	-	-	6,196	7,524	13	16	-	-	6,209	7,540
繰延税金負債及びその他の固定負債	1,070	1,299	34	41	(106)	(129)	998	1,212	709	861	-	-	1,707	2,073
固定負債合計	9,107	11,059	749	910	(106)	(129)	9,750	11,839	1,300	1,579	-	-	11,050	13,418
流動負債														
短期引当金	1,103	1,339	44	53	-	-	1,147	1,393	31	38	-	-	1,178	1,430
流動金融負債	3,258	3,956	94	114	(9)	(11)	3,343	4,059	-	-	(880)	(1,069)	2,463	2,991
営業債務及び販売金融負債	9,279	11,267	495	601	(78)	(95)	9,696	11,774	45,311	55,021	(1,007)	(1,223)	54,000	65,572
当期税金負債及びその他の流動負債	12,411	15,071	257	312	(3)	(4)	12,665	15,379	1,424	1,729	(3,872)	(4,702)	10,217	12,407
流動負債合計	26,051	31,634	890	1,081	(90)	(109)	26,851	32,605	46,766	56,788	(5,759)	(6,993)	67,858	82,400
資本及び負債合計	71,162	86,412	2,547	3,093	(1,055)	(1,281)	72,654	88,224	53,315	64,740	(10,973)	(13,325)	114,996	139,640

* 2018年度の数値は、2019年9月のIFRIC決定の適用による不確実な税金負債に対する引当金の再分類を含んでいる。これらの引当金は、以前はその他の引当金に記載していたが、現在は特定の項目として記載している（注2-A3）。また、2018年12月31日現在の資本は、アメリカにおける取引に関する誤りの訂正により、その他の引当金における対応する数値との間でマイナス57百万ユーロの調整がなされている。

[次へ](#)

A3. 連結キャッシュ・フロー計算書 - 事業セグメント別

	自動車 (アフトワズを 除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
2019年度⁽¹⁾														
当期純利益⁽²⁾	(394)	(478)	72	87	(1)	(1)	(323)	(392)	922	1,120	(580)	(704)	19	23
非連結上場投資からの受 取配当金の調整	(46)	(56)	-	-	-	-	(46)	(56)	-	-	-	-	(46)	(56)
非資金的収益及び費用の 調整														
- 減価償却費、償却費及 び減損	3,607	4,380	120	146	-	-	3,727	4,526	82	100	-	-	3,809	4,625
- 関連会社及び共同支配 企業の当期純(利益) 損失に対する持分	213	259	(2)	(2)	-	-	211	256	(21)	(26)	-	-	190	231
- その他の非資金的収益 及び費用(利息・税金 調整前)	1,355	1,645	50	61	-	-	1,405	1,706	475	577	57	69	1,937	2,352
非上場関連会社及び共同 支配企業からの受取配当 金	4	5	-	-	-	-	4	5	-	-	-	-	4	5
キャッシュ・フロー(利 息・税金調整前)⁽³⁾	4,739	5,755	240	291	(1)	(1)	4,978	6,045	1,458	1,770	(523)	(635)	5,913	7,180
上場企業からの受取配当 金 ⁽⁴⁾	625	759	-	-	-	-	625	759	-	-	-	-	625	759
販売金融債権の(増加) 減少	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,353)	(4,072)	82	100	(3,271)	(3,972)

金融資産・販売金融部門に係る負債の純増減	-	-	-	-	-	-	-	-	2,968	3,604	135	164	3,103	3,768
資産計上したリース用資産の増減	(1,002)	(1,217)	-	-	-	-	(1,002)	(1,217)	(57)	(69)	-	-	(1,059)	(1,286)
運転資本の増減（税金調整前）	1,829	2,221	15	18	-	-	1,844	2,239	(635)	(771)	5	6	1,214	1,474
営業活動によるキャッシュ・フロー（利息・税金調整前）	6,191	7,518	255	310	(1)	(1)	6,445	7,826	381	463	(301)	(366)	6,525	7,923
利息の受取額	73	89	5	6	-	-	78	95	-	-	-	-	78	95
利息の支払額	(301)	(366)	(87)	(106)	1	1	(387)	(470)	-	-	19	23	(368)	(447)
当期税金（支払）/受取額	(367)	(446)	(11)	(13)	-	-	(378)	(459)	(258)	(313)	-	-	(636)	(772)
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,596	6,795	162	197	-	-	5,758	6,992	123	149	(282)	(342)	5,599	6,799

(1) 2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響は注2-Aに示す。2018年度の数値は遡及的に修正再表示されていない。

(2) 販売金融部門から自動車部門に対して支払われた配当金は、自動車（アフトワズを除く）部門の当期純利益に含まれる。2019年度の金額は500百万ユーロに達する。

(3) キャッシュ・フロー（利息・税金調整前）は上場企業からの受取配当金を含まない。

(4) ダイムラー（46百万ユーロ）及び日産（579百万ユーロ）からの受取配当金である。

	自動車（アフトワズを除く）		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
2019年度														
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,596	6,795	162	197	-	-	5,758	6,992	123	149	(282)	(342)	5,599	6,799
無形資産の購入	(2,016)	(2,448)	(67)	(81)	-	-	(2,083)	(2,529)	(3)	(4)	-	-	(2,086)	(2,533)
有形固定資産の購入	(2,846)	(3,456)	(95)	(115)	15	18	(2,926)	(3,553)	(10)	(12)	-	-	(2,936)	(3,565)
有形固定資産及び無形資産の処分	16	19	27	33	(14)	(17)	29	35	2	2	-	-	31	38

支配の獲得又は喪失を伴う持分の取得及び売却、取得現金控除後	(55)	(67)	(9)	(11)	-	-	(64)	(78)	71	86	-	-	7	9
その他の持分等の取得及び売却	(120)	(146)	-	-	-	-	(120)	(146)	(1)	(1)	-	-	(121)	(147)
自動車部門に係るその他有価証券及び貸付の(増)減	(3)	(4)	1	1	-	-	(2)	(2)	-	-	-	-	(2)	(2)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(5,024)	(6,101)	(143)	(174)	1	1	(5,166)	(6,273)	59	72	-	-	(5,107)	(6,201)
株主に係るキャッシュ・フロー	(1,165)	(1,415)	(1)	(1)	-	-	(1,166)	(1,416)	(511)	(621)	500	607	(1,177)	(1,429)
自動車部門に係る金融負債の純増減	1,180	1,433	(49)	(60)	-	-	1,131	1,373	-	-	(207)	(251)	924	1,122
財務活動によるキャッシュ・フロー	15	18	(50)	(61)	-	-	(35)	(43)	(511)	(621)	293	356	(253)	(307)
現金及び現金同等物の増加(減少)	587	713	(31)	(38)	1	1	557	676	(329)	(400)	11	13	239	290

	自動車 (アフトワズを除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
2019年度														
現金及び現金同等物の期首残高	11,691	14,196	89	108	(3)	(4)	11,777	14,301	3,094	3,757	(94)	(114)	14,777	17,944
現金及び現金同等物の増加(減少)	587	713	(31)	(38)	1	1	557	676	(329)	(400)	11	13	239	290
為替相場変動等の影響額	(47)	(57)	12	15	(1)	(1)	(36)	(44)	(3)	(4)	5	6	(34)	(41)
現金及び現金同等物の期末残高	12,231	14,852	70	85	(3)	(4)	12,298	14,933	2,762	3,354	(78)	(95)	14,982	18,193

	自動車 (アフトワズを 除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
2018年度														
当期純利益	2,644	3,211	85	103	-	-	2,729	3,314	868	1,054	(146)	(177)	3,451	4,191
非連結上場投資からの受 取配当金の調整	(44)	(53)	-	-	-	-	(44)	(53)	-	-	-	-	(44)	(53)
非資金的収益及び費用の 調整														
- 減価償却費、償却費及 び減損	3,066	3,723	109	132	-	-	3,175	3,855	70	85	-	-	3,245	3,940
- 関連会社及び共同支配 企業の当期純（利益） 損失に対する持分	(1,527)	(1,854)	3	4	-	-	(1,524)	(1,851)	(16)	(19)	-	-	(1,540)	(1,870)
- その他の非資金的収益 及び費用（利息・税金 調整前）	825	1,002	90	109	(1)	(1)	914	1,110	503	611	(21)	(26)	1,396	1,695
非上場関連会社及び共同 支配企業からの受取配当 金	2	2	-	-	-	-	2	2	-	-	-	-	2	2
キャッシュ・フロー（利 息・税金調整前）⁽¹⁾	4,966	6,030	287	349	(1)	(1)	5,252	6,378	1,425	1,730	(167)	(203)	6,510	7,905
上場企業からの受取配当 金⁽²⁾	828	1,005	-	-	-	-	828	1,005	-	-	-	-	828	1,005
販売金融債権の（増加） 減少	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,586)	(4,354)	(170)	(206)	(3,756)	(4,561)
金融資産・販売金融部門 に係る負債の純増減	-	-	-	-	-	-	-	-	3,593	4,363	-	-	3,593	4,363

資産計上したリース用資産の増減	(509)	(618)	-	-	-	-	(509)	(618)	(10)	(12)	-	-	(519)	(630)
運転資本の増減（税金調整前）	781	948	16	19	6	7	803	975	(331)	(402)	79	96	551	669
営業活動によるキャッシュ・フロー（利息・税金調整前）	6,066	7,366	303	368	5	6	6,374	7,740	1,091	1,325	(258)	(313)	7,207	8,751
利息の受取額	71	86	5	6	(2)	(2)	74	90	-	-	(7)	(9)	67	81
利息の支払額	(263)	(319)	(95)	(115)	2	2	(356)	(432)	-	-	24	29	(332)	(403)
当期税金（支払）/受取額	(388)	(471)	(14)	(17)	-	-	(402)	(488)	(255)	(310)	-	-	(657)	(798)
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,486	6,662	199	242	5	6	5,690	6,909	836	1,015	(241)	(293)	6,285	7,632

- (1) キャッシュ・フロー（利息・税金調整前）は上場企業からの受取配当金を含まない。
(2) ダイムラー（44百万ユーロ）及び日産（784百万ユーロ）からの受取配当金である。

	自動車（アフトワズを除く）		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
2018年度														
営業活動によるキャッシュ・フロー	5,486	6,662	199	242	5	6	5,690	6,909	836	1,015	(241)	(293)	6,285	7,632
無形資産の購入	(1,735)	(2,107)	(32)	(39)	-	-	(1,767)	(2,146)	(4)	(5)	-	-	(1,771)	(2,151)
有形固定資産の購入	(2,557)	(3,105)	(83)	(101)	19	23	(2,621)	(3,183)	(15)	(18)	-	-	(2,636)	(3,201)
有形固定資産及び無形資産の処分	126	153	31	38	(24)	(29)	133	162	-	-	(2)	(2)	131	159
支配の獲得又は喪失を伴う持分の取得及び売却、取得現金控除後	(15)	(18)	(2)	(2)	-	-	(17)	(21)	(12)	(15)	-	-	(29)	(35)

その他の持分等の取得及び売却	(159)	(193)	-	-	-	-	(159)	(193)	(48)	(58)	-	-	(207)	(251)
自動車部門に係るその他有価証券及び貸付の(増)減	(156)	(189)	-	-	6	7	(150)	(182)	-	-	-	-	(150)	(182)
投資活動によるキャッシュ・フロー	(4,496)	(5,459)	(86)	(104)	1	1	(4,581)	(5,563)	(79)	(96)	(2)	(2)	(4,662)	(5,661)
株主に係るキャッシュ・フロー	(1,149)	(1,395)	-	-	-	-	(1,149)	(1,395)	(153)	(186)	151	183	(1,151)	(1,398)
自動車部門に係る金融負債の純増減	233	283	(139)	(169)	(7)	(9)	87	106	-	-	111	135	198	240
財務活動によるキャッシュ・フロー	(916)	(1,112)	(139)	(169)	(7)	(9)	(1,062)	(1,290)	(153)	(186)	262)	318)	(953)	(1,157)
現金及び現金同等物の増加(減少)	74)	90)	(26)	(32)	(1)	(1)	47)	57)	604)	733)	19)	23)	670)	814)

	自動車 (アフトワズを除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		部門間取引		連結合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
2018年度														
現金及び現金同等物の期首残高	11,718)	14,229)	130)	158)	(3)	(4)	11,845)	14,383)	2,354)	2,858)	(142)	(172)	14,057)	17,069)
現金及び現金同等物の増加(減少)	74)	90)	(26)	(32)	(1)	(1)	47)	57)	604)	733)	19)	23)	670)	814)
為替相場変動等の影響額	(101)	(123)	(15)	(18)	1	1	(115)	(140)	136)	165)	29)	35)	50)	61)
現金及び現金同等物の期末残高	11,691)	14,196)	89)	108)	(3)	(4)	11,777)	14,301)	3,094)	3,757)	(94)	(114)	14,777)	17,944)

[次へ](#)

A4. 自動車部門のその他の情報：ネット・キャッシュ・ポジション又は実質有利子負債及び営業フリー・キャッシュ・フロー

ネット・キャッシュ・ポジション又は実質有利子負債及び営業フリー・キャッシュ・フローは、販売金融活動をモニタリングするためには適当でないため、これらの指標は自動車部門のためにのみ表示されている。

ネット・キャッシュ・ポジション又は実質有利子負債とは、すべての非営業利付金融債務と約定債務の総額から、現金及び現金同等物と市場性ある有価証券や事業部門貸付金などのその他の非営業金融資産を差し引いた額である。

ネット・キャッシュ・ポジション（実質有利子負債）

	2019年12月31日現在							
	自動車 (アフトワズを 除く)*		アフトワズ*		自動車部門内取引		自動車部門合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
固定金融負債	(7,106)	(8,629)	(821)	(997)	-	-	(7,927)	(9,626)
流動金融負債	(3,785)	(4,596)	(100)	(121)	10	12	(3,875)	(4,705)
固定金融資産-その他有価証券、貸付金及び金融取引に係るデリバティブ	64	78	-	-	-	-	64	78
流動金融資産	1,180	1,433	1	1	(7)	(9)	1,174	1,426
現金及び現金同等物	12,231	14,852	70	85	(3)	(4)	12,298	14,933
自動車部門のネット・ キャッシュ・ポジション (実質有利子負債)	2,584	3,138	(850)	(1,032)	-	-	1,734	2,106

* 2019年1月1日以降のIFRS第16号「リース」の適用による影響は注2-A2に示す。2018年度の数値は遡及的に修正再表示されていない。

	2018年12月31日現在							
	自動車 (アフトワズを 除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
固定金融負債	(5,508)	(6,688)	(688)	(835)	-	-	(6,196)	(7,524)
流動金融負債	(3,258)	(3,956)	(94)	(114)	9	11	(3,343)	(4,059)
固定金融資産-その他有価証券、貸付金及び金融取引に係るデリバティブ	55	67	-	-	-	-	55	67
流動金融資産	1,415	1,718	-	-	(6)	(7)	1,409	1,711
現金及び現金同等物	11,691	14,196	89	108	(3)	(4)	11,777	14,301

自動車部門のネット・ キャッシュ・ポジション (実質有利子負債)	4,395	5,337	(693)	(842)	-	-	3,702	4,495
--	-------	-------	-------	-------	---	---	-------	-------

営業フリー・キャッシュ・フロー

	2019年度							
	自動車 (アフトワズを除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
利息・税金調整前キャッ シュ・フロー(上場企業か らの受取配当金を除く。)	4,739	5,755	240	291	(1)	(1)	4,978	6,045
税引前運転資本の増減	1,829	2,221	15	18	-	-	1,844	2,239
自動車部門の利息の受取額	73	89	5	6	-	-	78	95
自動車部門の利息の支払額	(301)	(366)	(87)	(106)	1	1	(387)	(470)
当期税金(支払)/受取額	(367)	(446)	(11)	(13)	-	-	(378)	(459)
有形固定資産及び無形資産 の取得(処分の純額)	(4,846)	(5,884)	(135)	(164)	1	1	(4,980)	(6,047)
資産計上したリース用車両 及びバッテリー	(1,002)	(1,217)	-	-	-	-	(1,002)	(1,217)
自動車部門の営業フリー・ キャッシュ・フロー*	125	152	27	33	1	1	153	186

* 2019年度の営業フリー・キャッシュ・フローの定義は2018年度と同一である。2018年度の営業フリー・キャッシュ・フローは、営業活動によるキャッシュ・フローにおける賃貸費用を控除した数値を記載しているが、一方、2019年度からは、IFRS第16号適用の結果、利息の支払額に関連するキャッシュ・フローのみを営業活動によるキャッシュ・フローに記載している。リース料からなる残余残高は財務活動によるキャッシュ・フロー(自動車部門に係る金融負債の純増減)に記載しており、そのため営業フリー・キャッシュ・フローには含まれていない。IFRS第16号の適用がなければ2019年度の営業フリー・キャッシュ・フローは57百万ユーロに達する。

	2018年度							
	自動車 (アフトワズを除く)		アフトワズ		自動車部門内取引		自動車部門合計	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
利息・税金調整前キャッ シュ・フロー(上場企業か らの受取配当金を除く。)	4,966	6,030	287	349	(1)	(1)	5,252	6,378
税引前運転資本の増減	781	948	16	19	6	7	803	975
自動車部門の利息の受取額	71	86	5	6	(2)	(2)	74	90
自動車部門の利息の支払額	(263)	(319)	(95)	(115)	2	2	(356)	(432)
当期税金(支払)/受取額	(388)	(471)	(14)	(17)	-	-	(402)	(488)

有形固定資産及び無形資産の取得（処分との純額）	(4,166)	(5,059)	(84)	(102)	(5)	(6)	(4,255)	(5,167)
資産計上したリース用車両及びバッテリー	(509)	(618)	-	-	-	-	(509)	(618)
自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー	492	597	115	140	-	-	607	737

B. 地域別情報

地域区分はルノー・グループの経営において用いられている地理的部門に相当する。地域は、第3 3 .
(1) 「ルノー・グループ地域別地理的管理構造 - 各地域の国々」に定義される。

連結売上高は顧客の所在地別で示している。ルノー・グループは、2019年度にその国際的な構成を調整した。これまでのアジア - 太平洋及びアフリカ - 中東 - インド地域を、次のとおり新たな2つの地域として再構成した。

- ・中国地域は、具体的にルノー・グループの中国での活動を対象としている。
- ・アフリカ - 中東 - インド - アジア - 太平洋地域は、アフリカ及び中東諸国、インド、ASEAN（東南アジア諸国連合）諸国、韓国、日本並びにオーストラリアを対象としている。

2018年度の数値は、2019年度に採用された新たなセグメントに対応している。

有形固定資産及び無形資産は子会社及び共同支配事業の所在地別に示してある。

	ヨーロッパ ⁽¹⁾		アメリカ		中国		アフリカ - 中東 - インド - アジア - 太平洋		ユーラシア		連結合計	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
2019年度												
売上高	36,516	44,341	4,435	5,385	127	154	7,038	8,546	7,421	9,011	55,537	67,439
アフトワズを含む	42	51	3	4	-	-	14	17	3,317	4,028	3,376	4,099
有形固定資産及び無形資産	17,392	21,119	852	1,035	179	217	1,307	1,587	4,119	5,002	23,849	28,960
アフトワズを含む	-	-	-	-	-	-	-	-	1,740	2,113	1,740	2,113
2018年度												
売上高	36,704	44,570	4,684	5,688	275	334	8,194	9,950	7,562	9,183	57,419	69,724
アフトワズを含む	39	47	2	2	-	-	18	22	3,292	3,997	3,351	4,069

有形固定 資産及び 無形資産	14,800	17,972	821	997	-	-	1,180	1,433	3,416	4,148	20,217	24,550
アフト ワズを 含む	-	-	-	-	-	-	-	-	1,422	1,727	1,422	1,727

(1) フランスに関して、以下を含む。

	2019年度		2018年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
売上高	13,581	16,491	13,533	16,433
有形固定資産及び無形資産	13,773	16,725	11,735	14,250

[次へ](#)

II - 会計方針及び連結範囲

1 - 財務諸表の承認

ルノー・グループの2019年度連結財務諸表は2020年2月13日開催の取締役会において審査済みであり、株主による承認のため株主総会に提出される。

2 - 会計方針

ルノー・グループの2019年度連結財務諸表は、欧州規則に従い、IASB（国際会計基準審議会）が2019年12月31日付で発行し、同日付で欧州連合が採択したIFRS（国際財務報告基準）に準拠して作成されている。

2 - A. 会計方針の変更

A1 - 2019年度の会計方針の変更

ルノー・グループは、EU官報で公表され、2019年1月1日から強制適用される会計基準及び修正を適用している。

2019年1月1日に適用義務が生じた新たな修正	
IFRS第16号	「リース」
IFRIC第23号	「法人所得税務処理に関する不確実性」
IAS第28号の改訂	「関連会社及び共同支配企業に対する長期持分」
IFRS第9号の改訂	「負の補償を伴う期限前償還特性」
IAS第19号の改訂	「制度改訂、縮小又は清算」
IFRSの年次改善サイクル（2015-2017年）	以下に関する様々な措置 <ul style="list-style-type: none"> ・ IFRS第3号「企業結合」及びIFRS第11号「共同支配の取決め」の改訂：「従前に共同営業として保有していた持分」 ・ IAS第12号「法人所得税」の改訂：「資本に分類された金融商品に関する支払いが法人所得税に及ぼす影響」 ・ IAS第23号「借入コスト」の改訂：「資本化要件を満たす借入費用」

IFRS第16号及びIFRIC第23号の適用に関する変更は以下に示す。

2019年1月1日に適用義務が生じたその他の基準及び修正は、ルノー・グループの財務諸表に重大な影響を与えない。

EU官報で公表され、ルノー・グループにより早期適用されている新基準及び改訂

ルノー・グループは、2020年1月16日にEU官報に公表された、金利指標改革に関するIAS第39号「金融商品：認識及び測定」、IFRS第9号「金融商品」及びIFRS第7号「金融商品：開示」の改訂の2019年度における早期適用を決定した。

2019年12月31日現在のルノー・グループの連結財務諸表におけるこれらの改訂の早期適用により、指標金利の代替により生じた不確実性の期間において金利ヘッジ関係（キャッシュ・フロー・ヘッジ又は公正価値ヘッジ）の変更は生じていない。

金利指標改革におけるLIBOR金利の代替方法及び代替日は未だ完全に決定していないため、ルノー・グループはこれらの改訂をLIBOR金利を含むヘッジ関係に適用している。ルノー・グループは、EURIBORの決定に関する新方法がESMA（欧州証券市場監督局）によって確認されているため、EURIBOR金利については不確実性はないと考えている。

ルノー・グループは、EU官報に公表され、2020年1月1日以降に開始の事業年度に適用義務が生じる以下の新改訂の早期適用を決定していない。

EU官報で公表されているが、ルノー・グループにより早期適用されていない新改訂	
IAS第1号及びIAS第8号の改訂	「重要性の定義」
IFRS第3号の改訂	「事業の定義」

A2 - IFRS第16号「リース」の適用開始の結果により生じる財務諸表上の変更

ルノー・グループは、2019年1月1日以降IFRS第16号「リース」を適用している。この基準はIAS第17号「リース」並びに関連するIFRIC及びSIC解釈指針に取って代わり、借手にとっての従来のオペレーティング・リース及びファイナンス・リースの区分を廃止している。

IFRS第16号において、借手は、使用権資産及びリース負債に相当する金融負債を認識する。使用権資産は予想リース期間にわたって償却される。リース負債は、予想リース期間にわたるリース料の現在価値で当初認識されており、容易に決定可能な場合はリース契約の計算利子率を使用し、そうでない場合には追加借入利子率を使用して割引の巻戻しが行われている。損益計算書において、使用権資産の償却は営業総利益に計上され、また、リース負債に係る利子に相当する財務費用は、財務収益及び費用に計上され、従前に営業総利益に計上されていたリース料に取って代わる。この連結調整による租税効果は、繰延税金を通じて認識される。キャッシュ・フロー計算書において、営業活動によるキャッシュ・フローは支払利息の影響を受け、また財務活動によるキャッシュ・フローは返済されたリース負債の影響を受ける。従前、営業活動によるキャッシュ・フローはリース料の全額による影響を受けていた。

ルノー・グループは、IFRS第16号によって認められる免除を適用することを選択している。その結果、12ヶ月以内の期間におけるリース及び少額資産のリースの場合、リース料は損益計算書においてリース契約期間にわたり定額法での処理を継続する。

ルノー・グループの主要な幹部社員及びその他の社員の報酬の計算に使用する業績指標（「連結財務諸表に対する注記I - 事業セグメント及び地域に関する情報 - A4. 自動車部門のその他の情報：ネット・キャッシュ・ポジション又は実質有利負債及び営業フリー・キャッシュ・フロー」を参照のこと）の定義は変更されていない。その結果、これらの業績指標は上記の通りIFRS第16号の適用の影響を受ける。

IFRS第16号の適用により生じる変更は、簡素化された遡及的アプローチに基づいて、2019年度の財務諸表に適用されている。2018年度の比較情報は、IFRS第16号の適用によって遡及的に修正再表示されておらず、従って、IAS第17号に基づいてその時点で有効な会計方針に従い作成された2018年度の連結財務諸表で公表した数値と等しい。

ルノー・グループは、従前にIAS第17号「リース」及びIFRIC第4号「契約にリースが含まれているか否かの判断」に基づきリースと認定していたリース契約にIFRS第16号を適用している。また、適用開始日（2019年1月1日）において価値を決定するための以下の免除及び簡素化の方法を適用することを選択している。

- ・適用開始日時点の残存期間が12ヶ月未満のリースについては、短期リースと同様に会計処理する。
- ・当初直接費用は、適用開始日時点の使用権資産の計測から除く。
- ・適用開始日時点の使用権資産は、適用開始日直前に認識された有償リースに対する引当金の金額で調整する。

リース期間は、借手がリース用資産を使用する権利を有するリース契約の解約不能期間であり、ルノー・グループが行使することが合理的に確実な更新オプションによって延長される。フランスのコマーシャル・リースについては、リース期間は概ね9年である。

リース契約期間及びそれがリース建物の改良に与える影響に関する2019年11月のIFRICアジェンダ決定は、ルノー・グループの財務諸表に重要な影響を及ぼさず、また、当グループのリース期間に関する分析にも影響しない。

2019年1月1日現在の貸借対照表では、リースに関する金融負債は、当該リースの残存期間に基づいて定義される2018年12月31日現在の追加借入利率を用いて決定される将来のリース料の割引価値に等しい。借手であるルノー・グループは、各通貨圏に適用されるリスクフリーレートとして通貨圏ごとに計算された追加借入利率に、現地通貨に対するルノー・グループのリスクプレミアムを加算したものを使用する。2019年1月1日現在のリース負債に適用された加重平均追加借入利率は2.35%であった。

使用権資産は、2018年12月31日現在の財政状態計算書において認識された当該リースに係る前払リース料又はリース・インセンティブを調整した2019年1月1日現在のリース負債価値として測定している。

適用開始日時点のリース負債と、IAS第17号に基づき2018年12月31日現在の財務諸表の注記で報告されたオペレーティング・リース・コミットメントとの差異は、以下の表で説明される。

(単位：百万ユーロ)	2019年1月1日
2018年12月31日現在のオフバランス・リース・コミットメント	661
IFRS第16号の適用範囲外のリース及び免除	(71)
リースに対する割引効果	(78)
効力発生日の差異による影響	(54)
オフバランス・コミットメントに含まれない任意延長の効果	205
その他	25
2018年12月31日現在に存在するファイナンス・リース	78
2019年1月1日現在のリース負債	766

2019年1月1日現在のIFRS第16号適用による連結財政状態計算書への影響は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	自動車 (アフトワズを 除く)	アフトワズ	販売金融	合計
有形資産 - 使用権	602	11	56	669
土地	-	8	-	8
建物	578	3	56	637
その他 ⁽¹⁾	24	-	-	24
その他の流動資産及び負債	(1)	-	1	-
金融負債及び販売金融負債(短期及び長期) - リース負債	696	15	55	766
金融負債及び販売金融負債(短期及び長期) - その他の有利子負債	(74)	(4)	-	(78)
引当金⁽²⁾	(19)	-	-	(19)

(1) IT、営業及び輸送機器のリース。

(2) 主に韓国における空きリース物件に係る費用引当金で、リース契約終了までの見積りであり、使用権に対する費用として再分類している。

IFRS第16号の適用は、ルノー・グループの営業総利益並びに財務収益及び費用に重要な影響を及ぼしていない。

2019年12月31日現在、財政状態計算書において遡及的に修正再表示されていないリース料は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日
短期リース取引のリース料	(33)
低価値資産のリースのリース料	(31)
変動リース料を含むその他のリース料	(48)

リース負債に関する情報は注記23に記載している。

事業セグメントごとのリース負債に係るキャッシュ・フローの増減は、以下のとおりである。

2019年(単位：百万ユーロ)	自動車 (アフトワズを 除く)	アフトワズ	販売金融	合計
販売金融部門に係るその他の負債の純増減	-	-	(5)	(5)
利息の支払額	(22)	(2)	-	(24)
営業活動によるキャッシュ・フロー	(22)	(2)	(5)	(29)
自動車部門に係るその他の金融負債の純増加(減少)*	(94)	(2)	-	(96)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(94)	(2)	-	(96)
キャッシュ・フローの増加(減少)	(116)	(4)	(5)	(125)

* これは、自動車部門のリース負債返済に相当する。

2019年12月31日現在の連結キャッシュ・フロー計算書において、IFRS第16号を適用したことにより、財務活動によるキャッシュ・アウトフローは96百万ユーロ増加し、営業活動によるキャッシュ・アウトフローは同額減少した。なお、すべての販売金融部門のキャッシュ・フローを営業活動によるキャッシュ・フローに分類しているため、当該影響は自動車部門のみに係るものである。

A3 - IFRIC第23号「法人所得税務処理に関する不確実性」の新規適用

IFRIC第23号「法人所得税務処理に関する不確実性」の強制適用により、2018年12月31日現在の財務諸表における財務状況に疑問を投げかけるような事態の特定には至らなかった。このため、2019年1月1日現在の資本への影響はない。不確実な税金負債に関する引当金を決定するために、ルノー・グループは一般的に最も可能性の高い値に基づき、状況に応じた方法を用いている。

2019年上半期中に、IFRIC委員会は、連結財政状態計算書における不確実な税金負債の分類に関する指針を求められた。2019年9月、IFRICは、これらは当期税金負債として表示されるべきであり、かつ/又は繰延税金負債に含めるべきであると結論づけた。これは、財務報告に関する概念フレームワークで定義されているように、有益な財務情報を決定する定性的特徴に鑑みて、不確実な税金負債に対する引当金を「引当金」(注20)に分類していたルノー・グループが採用した方法ではない。

これらの引当金は、現在、「連結財政状態計算書」の中で、2019年12月31日現在及び提示されているすべての期間において、短期と長期に分けて、具体的な項目ごとに再分類され、計上されている。具体的な項目に記載することは、IAS 1.55に準拠している。

[次へ](#)

2 - B. 見積り及び判断

ルノーは財務諸表の作成にあたり、特定の資産・負債の帳簿価額、収益・費用項目、特定の注記に開示している情報に影響する見積りを行い、前提を設けている。ルノーでは見積りや査定を定期的に見直し、過去の実績やその他、経済環境に関連する要素を反映させている。こうした前提や環境の変化が想定されたものと異なった場合、当期連結財務諸表作成時の見積りとその後の連結財務諸表の数字との間に差異が生じることもありうる。

概して、2019年12月31日現在の見積り及び判断に基づくルノー・グループの連結財務諸表における主な項目は以下のとおりである。

- ・ 研究開発費の資産計上及びそれらの償却期間（注2-K及び10-A）
- ・ 資産計上した開発費以外の固定資産の減価償却及び償却期間（注2-K、2-L及び10）
- ・ 固定資産（注2-M及び11）及び通常取引債権（注16及び17）の減損、特に、2018年度以降超インフレ状態にあるアルゼンチンにおける資産（注11-B）及び中国の資産（注6-B及び13）の減損
- ・ 有形固定資産又は棚卸資産に分類されるリース用車両の回収可能価額（注2-G、10-B及び14）
- ・ 関連会社（特に日産）に対する投資（注2-M、12及び13）
- ・ 販売金融債権（注2-G及び15）
- ・ 繰延税金の認識（注2-I及び8）
- ・ その他の負債に計上される販売奨励金制度の決定（注2-G及び21）
- ・ 引当金、とりわけ車両及びバッテリー保証引当金（注2-G）、退職給付その他の長期従業員給付債務に対する引当金（注2-S及び19）及び従業員数調整制度に対する引当金（注2-T及び6-A）、法的リスク及び税務リスク（法人所得税リスクを除く）に対する引当金（注20）並びに不確実な税金負債に対する引当金（注21）
- ・ リース負債、特に追加借入利率及び行使が合理的に確実な更新オプションの価値の決定（注23）
- ・ イランにおける、主として株式、株主融資及び商事債権で構成される資産の価値（注6-D）並びに、一般に、カントリーリスクが懸念されるすべての地域におけるルノー・グループの資産の価値

2 - C. 連結方針

連結財務諸表には、ルノー・グループにより直接又は間接的に単独で支配されるすべての会社（子会社）の財務諸表が含まれている。共同で支配している会社は、共同支配企業（joint ventures）として分類される場合には、持分法適用会社とされ、共同支配事業（joint operations）として分類される場合には、貸借対照表及び損益計算書の個別の項目についての持分比率に基づいた連結会社とされる。

グループが重要な影響力を及ぼすことができる会社（関連会社）には持分法が適用されている。

重要な内部取引及び未実現内部利益はすべて相殺消去されている。

上記基準を満たす場合であっても、ルノー・グループにより単独で支配されているものの非連結である重要ではない会社に対する投資は、その他の固定資産として計上されている。

これらの会社すべてを連結した場合の連結財務諸表に及ぼす影響は僅少である。これは、これらの会社がグループから資金提供を得ており、損失が生じた場合は減損損失として認識されるためであり、また以下のいずれかの特徴を有するためである。

- ・ 大部分の仕入をグループ企業から行っている。
- ・ 大部分の販売をグループ企業に対して行っている。

非支配持分に係るプットオプションは、連結財政状態計算書において公正価値で測定され、資本勘定にて調整された後、自動車部門ではその他の金融負債に、販売金融部門ではその他の固定負債に分類される。

2 - D. 連結財務諸表の表示

評価基準

連結財務諸表は、IFRS規則に準拠し、特定の区分の資産及び負債を除き、原価法に基づき作成される。かかる特定の区分は以下の注記で詳細を記載する。

営業利益及び営業総利益

営業利益には、グループの事業活動に直接関係するすべての収益及び費用が含まれ、それが経常的なものであるか、組織再編費用のように非経常的決定及び運営に基づくものであるかを問わない。営業総利益は、その他の営業利益及び営業費用（これらは性質的に特異又は重大であり、利益の比較可能性に影響を与える可能性がある。）を計上する前の営業利益に相当する。その他の営業利益及び営業費用は、以下のものを含む。

- ・ 非継続事業に係る組織再編費用及び従業員数調整費用
- ・ 事業又は事業体の一部又は全部の売却益又は損失、関連会社及び共同支配企業に対する投資の全部又は一部の売却益又は損失、以前は持分法により計上されていた事業体に対する支配の獲得（IFRS第10号に定義される。）などの連結範囲の変更に係るその他損益、及び完全連結又は比例連結された事業体に関する取得関連費用
- ・ 有形固定資産及び無形資産の処分損益（リース資産の売却を除く。）
- ・ 有形固定資産及び無形資産並びにのれんの減損（関連会社又は共同支配企業ののれんを除く。）
- ・ 例外的な項目（重要な訴訟又は通常取引債権の減損損失に関連する、頻度、性質又は金額が例外的である収益及び費用）

関連会社及び共同支配企業の当期純利益における持分

ルノー・グループの連結損益計算書で計上される関連会社及び共同支配企業の当期純利益に対する持分は、これらの事業体の損益に対する持分、これらの事業体に関連する減損及び減損の戻入額を含む（注2-M）。計上された減損は、追加約定がなされない限り、投資の正味帳簿価額を限度とする。

持分法により計上される関連会社及び共同支配企業に対する重大な影響若しくは共同支配の売却又は喪失による損益並びに連結非支配会社に対する支配の獲得（IFRS第10号で定義される。）に係る損益は、ルノー・グループの連結損益計算書のその他の営業利益及び営業費用に計上される。これは、当該事業体が持分法により計上された期間における累積為替換算調整勘定の振替を含む。

ルノー・グループは、関連会社及び共同支配企業に対する投資の帳簿価額と課税価格の差異すべてについて配当分配に係る繰延税金負債を認識している（注2-I）。本税金は、ルノー・グループの損益計算書の当期税金及び繰延税金に含まれる。

関連会社及び共同支配企業に係るのれんは、連結財政状態計算書の資産の部に記載される関連する事業体の価値に表示される。減損が生じた場合は、減損損失額は関連会社及び共同支配企業の純利益（損失）に対する持分に含める形で連結損益計算書に計上される（注2-J）。

関連会社及び共同支配企業に対する投資に係る取得費用は、これらの投資の当初取得費用に含まれる。

連結事業体と関連会社の相互投資は、財政状態計算書の資産の部に記載される関連会社に対する投資を測定する上で相殺消去される。これに従い、ルノーに対する日産の15パーセントの持分は、連結財政状態計算書の資産の部に示す日産に対する投資を評価する上で相殺消去される（注12）。

非上場関連会社及び共同支配企業からの受取配当金は、自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フローに含まれるが、日産などの上場関連会社及び共同支配企業からの受取配当金は、自動車（アフトワズを除く）部門の営業フリー・キャッシュ・フローから除外される。

事業セグメント別情報

セグメント別情報は、「最高経営意思決定者」に該当するグループ・エグゼクティブ・コミッティへの内部報告に基づくものであり、連結財務諸表に関するIFRSに準拠して作成されている。グループの財務データはすべてこれらの2部門に割り当てられている。また、両部門間の取引は市場取引に近似する条件で行われ、これについては「部門間取引」及び「自動車部門内」の欄に表示されている。販売金融部門が自動車（アフトワズを除く）部門に対して支払う配当金は、自動車（アフトワズを除く）部門の財務収益に含まれる。

各部門の業績評価に用いる損益は営業総利益である。

販売金融部門に係る収益及び費用は、税金と、関係会社の当期純利益に対する持分を除いて、営業損益項目として計上されている。フランスの連結納税制度に固有の税効果は自動車（アフトワズを除く）部門の税金費用に含まれている。

資産及び負債は各部門に固有のものである。自動車（アフトワズを除く）部門から販売金融会社に譲渡された債権は、そのリスク及び経済価値も実質的に移転された場合、譲受人（販売金融会社）の営業資産として計上される。これらの債権は、主としてディーラーシップ・ネットワークに対する債権である。

自動車部門が買戻約定を付けて販売した車両及びバッテリーは自動車（アフトワズを除く）部門の資産に計上され、当該資産が販売金融部門の融資付きで販売された場合は、販売金融部門は自動車（アフトワズを除く）部門への債権を認識する。

流動資産・負債及び固定資産・負債

販売金融部門の（永久劣後証券及び劣後ローンを除く）販売金融債権、その他の有価証券、デリバティブ、貸付金及び金融負債は、同部門の正常営業循環過程で利用されているため流動資産・負債として扱われている。

自動車部門に関しては、営業循環過程に直接関連する項目に加え、1年以内に満期が到来する資産・負債はすべて流動資産・負債に分類されている。

2 - E. 外国子会社の財務諸表の換算

ルノー・グループは表示通貨としてユーロを用いている。

外国子会社においては通常は現地通貨を機能通貨としているが、大部分の取引が他の通貨建てで行われている場合はその通貨を機能通貨としている。

外国子会社の財務諸表はそれぞれの機能通貨で作成された後、次のようにルノー・グループの表示通貨に換算される。

- ・ 取得日又は発生日のレートが適用される資本以外の財政状態計算書項目は期末レートで換算される。
- ・ 損益計算書項目は期中平均レートで換算される。
- ・ 為替換算調整勘定は包括利益項目に含められ、当期純利益には影響しない。
- ・ 外国子会社との企業結合によって生じるのれんは、適宜、当該子会社の資産又は負債として処理されるため、該当する子会社の機能通貨で表示し、期末レートでユーロに換算する。

外国子会社を売却した場合は、その資産及び負債に関連する累積為替換算調整勘定は損益計算書のその他の営業利益及び営業費用に含められる。

上記の原則への例外として、超インフレ経済下にある事業体の財務諸表は、IAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」に従って換算されている。非貨幣性の貸借対照表項目、損益計算書項目、包括利益項目及びキャッシュ・フロー計算書の項目は、現地通貨でインフレ調整され、すべての財務諸表は当期の期末レートで換算されている。この超インフレ会計は、超インフレへのエクスポージャーから生じる損益を認識することにつながるが、これはその他の財務収益及び費用に分類され、したがって翌年の剰余金に含まれる。

ある国が超インフレ経済下にあるかどうかを判断するため、ルノー・グループは監査品質センターの国際実務タスクフォース（IPTF）が発行するリストを参考に判断している。ルノー・グループのアルゼンチンの子会社の財務諸表は、IAS第29号の原則（2018年1月1日から適用される。）に従い連結されている。

IFRICは現在、IAS第21号「外国為替レートの変動の影響」及びIAS第29号「超インフレ経済下における財務報告」の、超インフレ経済で事業を行う事業体の財務諸表への適用について、IFRICに提出された質問を調査していることに留意すべきである。これらの質問は、特に超インフレ期以前の累積為替換算調整勘定の分類、並びに剰余金又は持分に含まれる為替換算調整勘定における超インフレ経済下の子会社の財務諸表の指数基準修正再表示及び換算の効果の分類に関するものである。超インフレに対する指数基準修正再表示の効果の配分や、剰余金と為替換算調整勘定の換算は、IFRICが近く発表する結論によって影響を受ける可能性がある。

2 - F. 外貨建取引の換算

関係企業の機能通貨以外の通貨で行われる取引は、当該取引日のレートで機能通貨に換算され計上される。

財務報告においては、機能通貨以外の貨幣性資産及び負債は期末レートで換算される。これにより生ずる為替差額は、外国企業への純投資額のヘッジを目的とした金融商品に係る為替差損益以外はすべて損益計算書に計上される（注2-X）。

従って、下記の影響額が純利益に計上される。

- ・ 自動車部門の金融取引に係る換算調整額は財務収益純額に計上する。
- ・ その他の換算調整額は営業総利益に計上する。

デリバティブ金融商品は、注2-Xで述べる方法で測定及び計上される。

2 - G. 売上高及び利益

売上高には、ルノー・グループの自動車製品の販売、その販売に関連するサービス及びルノー・グループの会社とその顧客を対象に行う多様な販売金融商品のすべての収入が含まれている。

製品及びサービス売上高並びに利益の認識

・ 売上及び利益の認識

自動車関連製品の売上は、支配が移転された日に認識される。自動車関連製品に係る支配は、ルノー・グループ以外のディーラーの場合には製品が販売ネットワークに供給されたとき（契約の取決めにより、在庫に追加されたとき又は在庫から除かれたとき）に移転し、直接販売の場合には消費者への納車時に移転する。しかし、ルノー・グループの金融子会社によるオペレーティング・リースに基づき製品が販売された場合、又は返品される可能性が高い場合で買戻特約を付けて製品が販売された場合、支配の移転は行われず。かかる取引においては、売上高はリース期間に渡って段階的に認識され、中古車の売上は、かかる中古車の支配が移転されたときに計上される。

顧客が支払った価格と買戻価格との差額は受取リース料とし、顧客による自動車関連製品使用期間で按分して計上される。こうした販売取引に係る新規自動車関連製品の製造原価は、契約期間が1年未満の場合には棚卸資産として計上され、期間が1年を超える場合には顧客へのリース用固定資産に基づく有形固定資産に計上さ

れる。再販売価格の予測は直近の中古自動車市場動向実績及び自動車関連製品の販売予定期間における外的要因（経済情勢、租税）や内的要因（ラインナップ又はメーカーの価格戦略の変更）を考慮した市場動向予想を参考としている。この再販による損失が予想される場合は、直ちに引当金（当該自動車関連製品が棚卸資産に計上されている場合）又は追加的な減価償却（当該自動車関連製品が有形固定資産に計上されている場合）を計上して損失を補填する。

・販売奨励金制度

販売製品の数量又は価格を基準にする販売奨励金制度は、関係する売上活動が計上されたときに該当する売上高から控除される。引当金は最も可能性の高い見積額に基づく。

当グループは低金利の顧客信用又はサービスの割引を提供する一定の販売促進キャンペーンを行う。これらは販売奨励金であることから、そうした販促活動の費用は、自動車販売が行われた時点で自動車部門の売上高の減少として認識され、融資又は関連するサービスの期間に渡って分割計上されない。

・製品保証

ルノー・グループは、品質保証型製品保証とサービス型製品保証を区別している。品質保証型製品保証に対して引当金が設定される一方、サービス型製品保証については収益が保証延長期間に渡って配分される。

品質保証型製品保証に分類されるメーカーの製品又は部品の保証に関連する見積り又は発生原価は、売上が計上されたときに費用計上される。ルノーの費用負担に対する引当金は、型式やエンジンごとの観察データを基準に原価の水準を算定し、それをメーカー保証期間に対して割り当てたものである。車両の市場供給後に発覚した不具合に続いてリコールを行う場合、リコールキャンペーン開始の決定後速やかに関連費用に対する引当金が設定される。供給業者からの請求額のうち回収が事実上確実であるものは保証費用から控除される。

・自動車製品の販売に関連したサービス

当グループが販売したサービス契約から生じる売上高は、完成度ベースのパーセンテージで認識される。これらの契約は、保証期間延長、メンテナンス又は保険に関する場合がある。

このようなサービス契約は、最終顧客に対して別途販売されることもあれば、車両及び関連サービスを対象とした販売パッケージに無料で含まれることもある。いずれの場合も、ルノー・グループはサービス契約は車両の納品とは別のサービス義務と考え、売上高の一部をサービス契約に配分している。

顧客が定期的にサービス契約の代金を支払う場合、その売上高は定額法で認識される。契約が前払いされる場合（例えば、車両購入時に顧客から支払われる場合）には、受領した金額は繰延収益として計上され、契約期間にわたって、保証期間の延長については定額法で、またメンテナンス契約については経験曲線に従い、長く計上される。

・顧客債権の減損

債権の発生時に将来に向かって行う信用リスクの評価及びそれ以降の当該リスクの悪化を反映するため、自動車部門の顧客債権について減損が計上される。発生信用損失がある場合、減損は各債権について個別に計上される。

販売金融収益及び営業総利益の認識

・販売金融収益

販売金融収益はディーラーや消費者への自動車販売に係る融資活動から生み出されている。これらの融資活動は販売金融会社によるローンの形をとって行われるため、実効金利方式を用いて償却した原価から減損額を控除した金額で貸借対照表に計上される。融資契約に係る収益は金利が契約期間を通じて一定になるように計算され、販売収益に計上される。

・販売金融費用

販売金融費用は営業費用とされ、営業総利益の計算に含まれる。当該費用には、主に、販売金融会社の顧客向け貸出金取引に係るリファイナンスの支払利息、こうしたリファイナンスの管理（一時的投資、為替及び金利リスクのヘッジ及び管理）に直接関係するその他の費用及び収益、債権に関連するリスクに係る費用が含まれる。公募及び私募債の発行、自動車部門の貸出金を裏付け資産とする公募及び私募の証券化、譲渡可能負債証券、集めた預金並びに金融機関等から調達した資金などリファイナンスの資金源は多様化している。

・販売代理店に対する支払手数料

手数料は外部への供給コストとして処理されるため、契約取得コストとして繰り延べることで融資契約期間を通じて金利が均一となるようにしている。

・債権の分類及び減損

金融債権に係る減損方法は関係するカテゴリーによる。健全な債権（ステージ1）については、12ヶ月の予想信用損失と同額の減損が計上されるが、当初認識後に信用リスクが著しく悪化した債権（ステージ2）については、全期間の予想損失と同額の減損が計上され、貸倒債権（ステージ3）については、発生信用損失と同額の減損が計上される。

販売金融部門は、信用リスクの著しい悪化を特定するために、内部のスコアリングシステムまたは外部の格付を利用している。また、同部門では、基準に定められた前提条件を使用することを決定し、したがって、30日後に残存する債権はステージ2に、90日後に残存する債権はステージ3に格下げしている。

販売金融部門は、事業を行う主要な国（顧客及びディーラー向け融資についてドイツ、ブラジル、スペイン、フランス、イタリア及び英国、顧客融資のみについて韓国）における顧客及びディーラーに対する貸付及び融資、ファイナンス・リース債権、取消不能な融資契約並びに金融保証に係るデフォルトのリスク及びデフォルトに陥った場合の損失率を計算するために必要なパラメータを生成するため、パーゼル委員会の現行の勧告を適用する。これらの資産は金融資産の85%超を占める。その他の資産については、簡素化された手法に基づく標準的なアプローチが適用される。

使用される仮定は本質的に観測可能な市場データに基づくため、販売金融部門における予想信用損失に対する減損の計算は、指数における変動及び部門特有情報を反映するため、将来予想に関するマクロ経済データ（GDP、長期金利等）を組み込んでいる。

・消却規則

金融資産の総額簿価は、回収について合理的な予測がなされない場合、償却される。資産は、損失勘定を通じて認識を中止し、債権の回収不能が確認された場合、又は遅くとも販売金融部門の債権者としての権利が消滅した場合、関連する減損を戻し入れる。回収不能となり、認識が中止される債権の例としては、顧客との交渉による免責（特に再建計画の一環として）、時効にかかった債権、不利な法的判断が関連している債権（訴訟又は法的手続の結果が否定的な場合）、及びもはや存在しない顧客が債務者である債権が挙げられる。

2 - H. 財務収益（費用）

実質有利子負債のコストは、総有利子負債のコストから自動車部門の現金、現金同等物及び金融資産に関連する収益を差し引いた金額である。総有利子負債のコストは、該当期間中に自動車部門の有利子負債によって発生する収益及び費用から構成され、関連する金利ヘッジの有効部分の影響を含む。

その他の財務収益・費用には、主に、財務項目及び関連するヘッジに係る為替差損益、超インフレへのエクスポージャーから生じる損益（注2-E）、退職給付引当金に係る純利息額に加えて、ルノー・グループが支配ないし重要な影響力を有していない会社に関する受取配当金及び減損損失なども含まれている。

2 - I. 法人所得税

ルノー・グループは、連結財政状態計算書上の資産・負債の帳簿価額と税務上の金額との一時差異のすべてについて繰延税金を認識している。繰延税金は期末現在において採択されている一時差異が解消する年度の適用税率を用いて計算されている。短期の税金資産と負債を相殺することが認められている各会計主体（税務当局に納税する法人、企業、企業グループ）では、繰延税金資産及び負債を純額で計上している。繰延税金資産の認識は将来における回収の見込みに依拠して行われる。

関連会社及び共同支配企業については、保有株式の帳簿価額と課税価格の差異すべてについて配当分配に係る繰延税金負債が計上される。

課税収益にのみ利用可能な税額控除は未払法人所得税からの控除として計上される。また、課税収益の有無にかかわらず利用可能な税額控除については関連する発生費用と相殺される。

不確実な税金負債に対する引当金を決定するために、ルノー・グループは最も可能性の高い値に基づき、状況に応じた方法を用いている。その定性的特徴に鑑みて、かかる引当金は連結財政状態計算書において具体的な項目で計上されている。

2 - J. のれん

非支配株主持分（従来「少数株主持分」と呼んでいたもの）は公正価値で測定（全部のれん方式）するか、又は取得資産及び譲受債務の公正価値の持分により測定する（部分のれん方式）。ルノーではこれまで、のれんの認識を部分のれん方式のみに拠っていた。いずれの方式を選択するかは、個別事象ごとに判断される。

のれんの償却は行わず、少なくとも年に1回又は明らかに減損が生じた際に減損テストを行う。当初認識後は、のれんは減損損失累計額を控除した原価で計上される。

関連会社及び共同支配企業に關係するのれんは、財政状態計算書の資産の部で計上される關係する事業体の価値に表示される。減損が生じた場合は、減損損失額は関連会社及び共同支配企業の純利益（損失）に対する持分に含める形で連結損益計算書に計上される。

ルノー・グループが支配する会社の非支配株主持分に関する追加投資の取得は株式取引として処理される。株式の購入コストと非支配株主持分の額面価額の差額は正負にかかわらず資本に計上される。

2 - K. 研究開発費及びその他の無形固定資産

・研究開発費

新しい車両又は部品（エンジン若しくはギアボックスなど）の開発、製品化の開始が決定されてから、それを受けた量産化が承認されるまでの間に発生した開発費は、無形固定資産として資産計上されている。開発費は、量産化の承認日から、車両又は部品の見込販売可能期間（当初は最長で7年）にわたって定額法で償却される。販売期間は定期的に検討され、当初の見込みから著しく異なる場合にはその後調整される。資産計上されている開発費は主に原型コスト、外注研究費、専従者人件費、及び間接費のうち開発活動のみに係る部分である。

試運転開始前の準備期間に少なくとも12ヶ月を要するプロジェクトの開発に直接関係する借入コストは、「適格資産」の総額に含まれる。この借入コストの資産計上の割合については、資産計上される借入コストが当該年度の借入コストの総額を超えないよう制限される。なお、プロジェクトの資金を特定の借入によって調達する場合は、その借入に係る金利をそのまま資産計上している。

製品開発開始の決定前に発生した開発費は、研究費と同様、発生した年度に費用計上される。量産開始後に発生した費用は、製造原価として処理される。

・その他の無形固定資産

その他の無形固定資産には、ルノー・グループが購入する特許権、借地権、無形事業資産、ライセンス、ソフトウェア、ブランド及び類似の権利が含まれる。耐用年数が確定できる場合、購入される特許権、借地権、ライセンス、ブランド及び類似の権利は、契約若しくは法律で規定された保護期間、又はそれより短い場合には耐用年数にわたって、定額法で償却している。無形事業資産及びソフトウェアについては、その耐用年数にわたって償却している。無形固定資産の耐用年数は、一般的に3年から5年である。ラーダブランド(注11-C)のように耐用年数を確定できない無形固定資産は、少なくとも年1回、それに加えて減損の兆候がある時に、減損テストを受ける。

2 - L. 有形固定資産及び使用権資産

有形固定資産の総額は取得原価又は製造原価を示す。

設計・設置費用は、資産の製造原価に含まれる。

有形固定資産に係る製造原価には、無形固定資産に関する方法と同様の方法に基づき、工事中の資産調達コストも含まれている。プロジェクトの資金がある特定の借入により調達される場合、その資産計上の割合は、当該借入の金利に等しい。

投資助成金は関連資産の総額から控除される。

有形固定資産取得後の諸費用は、当該資産の生産性を高め、又は、耐用年数を延長するために発生する費用を除き、当該費用の発生時に費用処理されている。

顧客へのリース用資産には、ルノー・グループの金融会社から1年を超えてリースしている、ルノー・グループによる買戻特約付きの車両、及び最低1年の使用期間後の買戻条項付き契約に基づいて販売した車両が含まれる。顧客へのリース用資産には、ルノー・グループの金融会社による電気自動車ユーザー向けリース用バッテリーも含まれる(注2-G)。

使用権資産

2019年1月1日に適用される基準に準拠した2019年度の財務諸表では、以下の方針が適用される。なお、2018年度の財務諸表は、従前の会計方針に基づき作成された。つまり、ルノー・グループがファイナンス・リースによって使用する資産は、クレジット契約により調達した資産として扱われ金融負債として認識された(注23-A)。

契約が、支払の対価として、特定の資産を特定の期間において使用する権利を借手に与える場合、当該契約はリースを含んでいる。

契約開始日において、借手は使用権資産及びリース負債を表す金融負債を計上する。使用権資産はリース期間にわたって償却される。リース負債は、予想リース期間にわたるリース料の現在価値で当初認識されている。容易に決定可能な場合はリース契約の計算利率を使用し、そうでない場合には追加借入利率を使用して、割引の巻戻しが行われている。借手であるルノー・グループは、各通貨圏に適用されるリスクフリーレートとして通貨圏ごとに計算された追加借入利率に、現地通貨に対するルノー・グループのリスクプレミアムを加算したものを使用する。損益計算書において、使用権資産の償却は営業総利益に計上され、また、リース負債に係る利子に相当する財務費用は、財務費用及び収益に計上され、従前に営業総利益に計上されていたリース料に取って代わる。この連結調整による租税効果は、繰延税金を通じて認識される。キャッシュ・フロー計算書において、営業活動によるキャッシュ・フローは支払利息の影響を受け、また財務活動によるキャッシュ・フローは返済されたリース負債の影響を受ける。

短期(12ヶ月以内)のリース及び少額資産のリースに関するリース料は、営業費用として扱われ、定額法に基づき償却される。

リース期間は、借手がリース用資産を使用する権利を有するリース契約の解約不能期間であり、ルノー・グループが行使することが合理的に確実な更新オプションによって延長される。

リース建物の改良は、リース負債の見積りに使用したリース期間と同等またはそれより短い期間で減価償却される。

リース契約にルノー・グループが行使すること合理的にが確実な購入オプションが含まれている場合には、リースではなく実質的に購入となる。対応する負債はIFRS第9号に基づき金融負債、資産はIAS第16号に準拠して有形資産とみなされる。

貸手が契約上必要とする修繕引当金は、リース開始時に対応する有形資産とともに計上される。

ルノー・グループは、不動産（土地、売店、倉庫、オフィス等）及び動産（IT及び操作機器、輸送用機器）のリースを行う当事者である。

減価償却

自動車（アフトワズを除く）部門及び販売金融部門において、減価償却費は、以下の見積耐用年数にわたり定額法で計算している。

建物 ⁽¹⁾	15～30年
特殊工具	2～7年
機械装置・工具器具(プレス設備を除く)	5～15年
プレス設備及びスタンピング施設	20～30年
その他の有形固定資産 ⁽²⁾	4～6年

(1) 1987年より前に事業に供用された建物の償却期間は最長40年。

(2) リース用バッテリー（型式によって8～10年で償却）を除く。

資産の耐用年数は定期的に見直され、当初予定された期間より短くなった場合、特に車両及び部品の販売を終了することを決定した際には、加速償却が行われる。

アフトワズ部門の減価償却は定額法で計算しているが、用いられている耐用年数はルノー・グループの他の会社で用いられるものよりも長期にわたることがある。

2 - M. 減損

固定資産の減損（リース用資産を除く）

ルノーを取り巻く市場環境の甚だしい悪化や資産の使用環境・方法に対する甚大な悪影響など、固定資産に減損が生じていることを示す兆候が生じた場合は直ちに減損テストが実施される。

自動車（アフトワズを除く）部門においては、減損テストは次の2つの資産レベルについて行われる。

自動車専用資産（部品を含む）レベル

自動車専用資産（部品を含む）とは資産計上した開発費用及び工具で構成され、その減損テストは帳簿価額（純額）と、対象車両及びその部品に係る将来のキャッシュ・フローの割引価値に基づいて求めた回収可能価額とを比較して行う。これらの資産は、対象のモデル及び/又は仕向国に特有のものである場合がある。

資金生成単位レベル

資金生成単位とは、キャッシュ・フローを生成する上で独立性の高いものとして密接に結びついた部分集合をいう。その他資金生成単位は経済的事業体（プラント若しくは子会社）又は自動車（アフトワズを除く）部門全体を表すことがある。資金生成単位に関連する純固定資産は、特に、のれん、特定資産及び能力資産、並びに運転資金の構成要素を含む。

上記の2つのレベルのそれぞれについて、帳簿価額（純額）と回収可能価額とを比較して減損テストが行われる。回収可能価額とは資産の使用価値と公正価値（販売費用控除後）のいずれか高い方をいう。

使用価値は資産の使用により期待できる将来キャッシュ・フローの現在価値である。将来キャッシュ・フローは、マネジメントが作成・承認した事業計画に基づくキャッシュ・フローと、永久成長率を用いて割引いた標準キャッシュ・フローに基づく継続価値とを合計したものである。また、将来キャッシュ・フローには販売金融部門が自動車（アフトワズを除く）部門に支払う配当金も含まれる。この配当金は、販売金融部門が現金の形で将来キャッシュ・フローの生成に寄与するもので、事業計画の収益性を内部評価する上での考慮対象となる。事業計画の根拠となる仮定は、グループが事業展開している各国市場の動向や占有率、及び製品販売価格や部品・原材料調達価格の変動などに対する予測である。使用する割引率（税前）は、ルノーが決定する加重平均資本コストである。

回収可能価額が帳簿価額（純額）を下回る場合、その差額相当分は当該資産の減損として計上する。

販売金融部門においては年1回以上、又は減損の兆候が見られるたびに、資産の帳簿価額と回収可能価額を比較する減損テストが実施される。回収可能価額とは資産の使用価値と公正価値（販売費用控除後）のいずれか高い方を意味する。使用価値は、市場アプローチに基づいており、同じ国における事業体又は事業体グループで構成される資金生成単位グループそれぞれについてマルチプルを用いて決定される。割引率はいずれの資金生成単位についても、10年物のリスクフリーレートにそれぞれが属するセクターの平均リスクプレミアムを上乗せしている。損益の予測期間は1年間である。

アフトワズにおいても2つのレベル（専用資産及びグループ全体）で減損テストが実施される。アフトワズ・グループ全体として1つの資金生成単位と見なされ、個別の工場又は経済的事業体については減損テストは実施されない。

関連会社及び共同支配企業に対する投資の減損

関連会社及び共同支配企業に対する投資については、ルノーを取り巻く市場環境の甚だしい悪化や株式相場の大幅若しくは長期的な下落など、減損を示す兆候が生じた場合は直ちに減損テストが実施される。

減損テストはIAS第28号及び第36号に従い、関連会社又は共同支配企業に対する投資の帳簿価額と回収可能価額（使用価値と公正価値から売却費用を差し引いた価額のいずれか高い方）とを比較して行われる。使用価値は、関連会社又は共同支配企業から期待できる将来キャッシュ・フローの現在価値に対する持分に相当する。関連会社又は共同支配企業が上場している場合、公正価値はかかる関連会社の株式の市場価値である。

回収可能価額が帳簿価額を下回る場合、その差額相当分は関連会社又は共同支配企業に対する投資の減損として計上し、関連会社及び共同支配企業の当期純利益（損失）に対する持分を通じてルノー・グループの損益計算書に計上される。

2 - N. 売却目的で保有する固定資産又は資産群

売却目的で保有する資産とは、直ちに売却できる状態にあり、且つ売却される可能性が高い固定資産又は資産群をいう。

売却目的で保有すると考えられる固定資産又は資産群は純簿価額又は公正価値から売却費用を控除した価額のいずれか低い価格で測定及び計上される。売却目的に分類された資産（又は売却目的で保有されている資産群）については、以後、減価償却を行わない。これらの資産は連結財政状態計算書上に項目を設けて表示される。

2 - 0. 棚卸資産

棚卸資産は原価と正味実現可能価額とのいずれか低い価額で計上される。原価は取得原価又は製造原価を表し、製造原価には直接及び間接製造費用、正常操業度における製造関連部門費の配賦額並びに関連する一切のヘッジの結果が含まれる。正常操業度は製造現場ごとに評価し、操業が正常レベルを下回る場合の固定費の除外率が算定できるようになっている。

自動車（アフトワズを除く）部門及び販売金融部門の棚卸資産は先入先出法により計算される。アフトワズの棚卸資産は加重平均法で計算される。

正味実現可能価額が財政状態計算書価額より低い場合は、その差額相当分の減損額が計上される。

2 - P. 債権の譲渡

証券化、割引又はファクタリングにより第三者に譲渡された債権は、関連するリスク及び経済価値が実質的に当該第三者に移転したときにグループの資産から除かれる。

自動車（アフトワズを除く）部門と販売金融部門の部門間譲渡も同様に処理される。

2 - Q. 自己株式

自己株式とはルノー・グループのマネジャー及び幹部社員に付与されるストック・オプション制度、業績連動株式付与制度及びその他の株式報酬契約の目的で保有する株式のことである。

取得価額で計上され、売却時までルノー・グループの資本勘定の控除項目とされる。

自己株式売却代金は連結資本勘定に直接計上される。その結果、自己株式に係る損益は当期純利益には反映されない。

2 - R. スtock・オプション制度 / 業績連動株式付与制度及びその他の株式報酬契約

ルノー・グループは、ストック・オプション制度、業績連動株式付与制度及びその他の株式報酬等すべてルノーの株式で提供している。これらのオプションや業績連動株式の付与の決定、及び各制度の期間を受益者に通知した日を「付与日」としている。勤務成果連動型の制度については、一定の勤務成果達成度を付与条件として見積もった上で、その対価としてのオプションや株式の付与数を決定する。この見積りは勤務成果達成度の確率変化を基に毎年見直す。オプションや株式の付与の対価となる勤務の公正価値は、付与日の公正価値を基に、オプションの行使が行使期間全体にわたり定額方式で計上されることを想定した適切な二項式の数理モデルを用いて最終測定する。業績連動株式の受益権は、付与日の株価から権利確定期間における予定配当額を差引いて算定する。場合により、株式は一定期間保有されなければならないという事実を考慮し割引を適用する。適用される株価の変動の要因は、付与日における潜在的な変動である。利用される予想配当は、各制度の評価時に発表される配当性向スケジュールを参照して決定される。

このような方法で算出される公正価値の合計は制度ごとに定額法で権利確定期間に配分される。費用は人件費として計上され、同額が連結剰余金に計上される。オプションが行使されると、ルノー・グループが行使価格の決済として受け取る現金は現金及び現金同等物として処理され、同額が連結剰余金に計上される。

2 - S. 退職給付及びその他の従業員長期給付債務

確定拠出制度へのルノー・グループの拠出額は、その年度に費用処理される。

雇用後給付に係る確定給付型制度については、ルノー・グループは予測単位積増方式を用いて債務の現在価値を算定している。この方法によれば、給付額は制度給付額の計算式に基づき勤務期間に配分（主として定額法で勤務期間に配分）される。

将来の退職給付支払額は将来の昇給、退職時の年齢、死亡率及び勤続期間をベースに測定され、予測される平均給付期間と同等の期間における長期優良社債の利子率に基づき現在価値に割引いている。

基礎的前提の変更や実績値に基づく調整による数理計算上の差異は、その他の包括利益項目に計上している。

当年度の費用の純額は、当期の勤務費用に、適宜、過去勤務費用を加えた金額に相当し、営業総利益に借方計上される。確定給付債務（資産）純額に対する支払利息は財務収益及び財務費用純額に計上される。

2 - T. 従業員数調整措置

会計上、従業員給付として扱われる従業員数調整措置に係る見積費用は、対象従業員の予測終了期間の残余部分に設けた引当金により充当される。

雇用終了補償に係る見積費用は、その手続の詳細が公表されたとき、又はかかる手続が開始されたときの時点で計上される。

2 - U. 金融資産

ルノー・グループは金融商品の契約当事者となった時に金融資産を認識する。

金融資産には、ルノーが支配せず、重要な影響力も行使しない会社に対する投資のほか、市場性ある有価証券、譲渡可能負債証券、貸付金、及び金融取引に係るデリバティブ資産が含まれる（注2-X）。

これらの金融商品は、決算日から12ヶ月以内に満期の到来する流動資産と区別し、固定資産として表示される。

ルノーが重要な影響を及ぼさない非支配会社に対する投資

ルノーが重要な影響を及ぼさない非支配会社に対する投資は純損益を通じた公正価値における資本性金融商品に分類される。当該金融資産の公正価値は、原則として市場価格に基づいて決定されるが、それが不可能な場合、ルノー・グループでは市場データによらない評価方法を用いている。

本規則の例外として、ルノー・グループはダイムラー株式を公正価値のその他の包括利益項目で表示するという取消不能な選択を行った。

市場性ある有価証券及び譲渡可能負債証券

市場性ある有価証券や譲渡可能負債証券を入手する短期投資は余剰資金の運用を目的とするものであり、現金同等物に分類されるものではない。これらはその他の包括利益項目を通じた公正価値で計上される負債性金融商品である（純損益を通じた公正価値で計上される投資ファンド（UCITS）における株式を除く。）。

予想信用損失に基づく減損は、その他の包括利益項目を通じた公正価値で計上される負債性金融商品の当初認識の際に計上される。

貸付金

貸付金は余剰資金の投資を目的とした貸付金及び関連会社への貸付金が中心である。

貸付金は償却原価で計上される。金融資産の当初認識の際及び当初認識の後発生した事象により価値の損失が生じたことを示す客観的な証拠がある場合に、予想信用損失と同額の減損が認識される。

2 - V. 現金及び現金同等物

現金には手許現金及び当座預金やその他の普通預金が含まれる。但し、当座貸越はこれに含まず金融負債に計上される。手許現金及び銀行預金は償却原価で計上される（純損益を通じた公正価値で計上される投資ファンド（UCITS）における株式を除く。）。

現金同等物とは短期的な資金約定を満たすために保有する投資で、流動性があるとみなされ、換金が容易、且つ、価値変動リスクが僅少なものをいう。

部門特有の規制（例えば銀行又は保険規制）による制限を受けた銀行口座又は証券化された債権の与信増加に割り当てられた銀行口座は、現金及び現金同等物に含まれる。

2 - W. 自動車部門の金融負債及び販売金融負債

ルノー・グループは自ら金融商品の契約当事者となった時に、金融負債（自動車部門のためのもの）又は販売金融負債を認識する。

金融負債及び販売金融負債には永久劣後証券、社債、その他の証書による債務、金融機関からの借入、IFRS第16号の適用におけるリース負債（注2-A2及び2-L）、その他の有利子負債、金融取引に係るデリバティブ債務が含まれる（注2-X）。

永久劣後証券は、連結売上高に連動する変動収益をもたらす上場劣後債商品である。

永久劣後証券は、借入に係る実効金利を用いて予測クーポンを割り引く形で決定される償却原価で計上される。特定のヘッジ会計（注2-X）に関連しない金融負債は、通常、利息法を用いた償却原価により計上される。この方法で計算する財務費用には発行費用及び発行又は償還プレミアムが含まれ、さらに、再交渉による条件変更が僅少な場合、再交渉に係る費用もこれに加わる。

2 - X. デリバティブ及びヘッジ会計

測定及び表示

デリバティブは当初、公正価値で計上され、以後、期末日ごとに見直される。

- ・ 為替予約及び通貨スワップの公正価値は、期末日の市場の為替レート及び金利を用いて将来キャッシュ・フローを割り引くことにより決定されている。
- ・ 金利デリバティブの公正価値は、ルノー・グループが未決済契約を期末現在で決済した場合に受取る（又は支払う）金額を示し、期末日に各契約の金利フォワード・カーブ及び相手先の信用状況を反映している。この公正価値には未収・未払金利も含まれる。
- ・ 商品デリバティブの公正価値は市場動向に基づいている。

自動車部門のデリバティブは、満期が12ヶ月以内に到来するものは財政状態計算書の流動資産・負債に計上され、それ以外は固定資産・負債に計上される。販売金融部門のデリバティブはすべて財政状態計算書の流動資産・負債に計上される。

ヘッジ会計

ヘッジ手段として指定されたデリバティブは、次のようなヘッジ関係の種類に応じて会計処理される。

- ・ 公正価値ヘッジ
- ・ キャッシュ・フロー・ヘッジ
- ・ 海外事業に対する純投資のヘッジ

ルノー・グループではヘッジの設定後直ちにヘッジ手段とヘッジ対象を明確に、ヘッジ戦略、ヘッジするリスク、ヘッジの有効性の評価法を述べた正式文書によりヘッジ関係を明らかにしている。販売金融部門は、1つ以上の同質的な項目をヘッジするマイクロ・ヘッジ関係と、類似のタイプのリスクを含むいくつかの項目をヘッジするマクロ・ヘッジ関係を文書化する。この文書は以後、指定されたヘッジの有効性を実証するため適宜更新される。

ヘッジ会計はヘッジの種類ごとに個別の測定・認識法を適用している。

- ・ 公正価値ヘッジ：
ヘッジ対象の評価はヘッジするリスクを限度として公正価値に調整され、ヘッジ手段は公正価値で計上される。これらの項目の増減は損益計算書に同時に認識されるため、ヘッジの非有効部分のみが純利益に影響を及ぼし、ヘッジ対象及びヘッジ手段の公正価値の増減として同じ損益計算書項目に計上される。
- ・ キャッシュ・フロー・ヘッジ：
ヘッジ対象の価値の修正は行われず、ヘッジ手段についてのみ公正価値への調整が行われる。調整後は、ヘッジするリスクに起因する公正価値の増減のうちヘッジ効果の有効な部分は税引後でその他の包括利益項目に計上され、非有効部分は純利益に計上される。資本勘定に累積した金額は、ヘッジ対象の純利益への影響が認識された時点で損益計算書項目へと振替えられる。
- ・ 海外事業に対する純投資のヘッジ：
ヘッジ手段の価値は公正価値に調整される。調整後は、ヘッジする為替リスクに起因する公正価値の増減のうちヘッジ効果の有効な部分が税引後でその他の包括利益項目に計上され、非有効部分は純利益に計上される。資本勘定に累積した金額は、純投資が換金又は売却された日付で純利益へと振替えられる。日産に対する投資をヘッジするための円建ての借入に係る金利分は非有効部分とみなされ、財務収益及び費用に直接計上される。

ヘッジ指定のないデリバティブ

ヘッジ指定のされていないデリバティブの公正価値の増減は直ちに財務収益として認識される。但し、デリバティブ契約が事業と密接に関わる理由によってのみ締結されたものである場合、デリバティブの公正価値の増減は営業総利益に反映される。

3 - 連結範囲の変更

	自動車（アフトワズを除く）部門	アフトワズ	販売金融部門	合計
2018年12月31日現在の連結会社数	118	54	40	212
新規に連結した会社数（買収、設立等による）	10	1	2	13
連結から除外した会社数（売却、合併、清算等による）	-	2	-	2
2019年12月31日現在の連結会社数	128	53	42	223

以下の会社は、2019年度にはじめて連結範囲に含まれた。

3 - A. 自動車（アフトワズを除く）部門

- ・2019年3月及び6月、ルノーs.a.s.は、新たな電力貯蔵企業であるTokay 1及びTokay 2（それぞれ3.5百万ユーロ及び1.3百万ユーロの資本金を登録している。）の株式の15%を取得した。ルノー・グループはTokay 1及びTokay 2に対する重要な影響力を有しているため、連結財務諸表において持分法により計上される。
- ・2019年6月、ルノーs.a.s.は、日産グループとのパートナーシップのもと、ドライバーレス・モビリティサービスに特化した共同支配企業であるアライアンス・モビリティ・カンパニー・フランス及びアライアンス・モビリティ・カンパニー・ジャパンを設立した。ルノー・グループは、これらの各企業の資本の50%を保有しており、2019年6月30日現在、それぞれ合計100,000ユーロ及び10百万円に上った。両企業について、2019年下半期にルノー及び日産が同額ずつ（それぞれ51.6百万ユーロ及び4,901百万円）引き受ける増資が行われた。2つの共同支配企業は連結財務諸表において持分法により計上される。
- ・2019年7月、ルノーs.a.s.は、中国のJMEV江西集団電気自動車有限公司の株式を取得し、条件付きで、最大10億人民元の増資に参加することを約束した。その後、ルノー・グループはJMEVの50%の株式を保有することになる。取締役会はルノーが過半数を占め、計7名のうち4名がルノーからの取締役で構成されており、管理分析のための重要な意思決定は、単純過半数により行われる。この買収により、中国市場における電気自動車分野でのルノー・グループのプレゼンスが強化される。増資の条件及び金額は中国側のパートナーとの交渉中であり、2020年に初回の増資が予定されている。
なお、ルノー・グループが実効的支配を有しているため、本買収の分析を行った上で、JMEV及びその子会社はルノー・グループの連結財務諸表において完全連結され、IFRS第10号で要求される取得資産及び譲受債務が反映される（会計データには3ヶ月のタイムラグを有する）。連結に含まれるJMEV及びその子会社の財務諸表は、2019年7月16日から9月30日までである。2019年12月31日現在、本買収の費用は重要ではなく、その他の営業費用に計上されている。
2019年12月31日現在、取得資産及び譲受債務は、JMEV及びその主な子会社であるJMEVSの財務諸表に簿価で計上されている。現段階において、偶発債務又は為替換算調整勘定は認識されていない。したがって、2019年12月31日現在の財務諸表に記載されているのれんは暫定的なものであり、取得資産及び譲受債務の最終公正価値は12ヶ月以内に決定されることになる。

取得資産純額の内訳は以下のとおりである。

	支配の獲得日における金額	
	(百万ユーロ)	(百万人民元)
有形及び無形固定資産	192	1,477
棚卸資産	28	215
顧客債権	229	1,762
その他の資産	490	3,769
現金及び現金同等物	17	131
金融負債	(253)	(1,946)
その他負債	(443)	(3,407)
取得資産純額	260	2,000
	支配の獲得日における金額	
	(百万ユーロ)	(百万人民元)
支払対価の公正価値 (A)	130	1,000
JMEV純資産 - 50%取得	260	2,000
取得資産純額の持分 (B)	130	1,000
暫定のれん (A) - (B)	-	-

- ・2019年12月、ルノー・グループは新会社ルノーMAI (Mobility As an Industry) を設立し、新型のモビリティの開発を加速し、また戦略パートナーシップを構築している。同社の資本金は165百万ユーロである。同社は2019年12月31日現在、RCIバンクが保有していたタクシー予約プラットフォーム「Flit Tech」、タクシー向けソフトウェア開発「iCabbi」及び自家用車ハイヤーアプリ「Marcel」の持分を保有している。
- ・ルノー・グループは、Les Éditions Croque Futurからの取得資産及び譲受債務の公正価値の算定を最終化し、2018年3月に投資の40.26%を取得した。この会社は、出版分野で事業を行っており、とりわけ、Challenges、Historia、Sciences et Avenir、Histoire及びLa Rechercheなどの雑誌を所有している。ルノー・グループが重要な影響力を有するLes Éditions Croque Futurは、持分法により計上される。主な調整は、(100%ベースで)9.7百万ユーロと認識された雑誌タイトル及び(100%ベースで)8.1百万ユーロと認識された購読者基盤に関するものである。取得日における最終的なのれんは8百万ユーロである。2019年7月、ルノー・グループが引き受けなかった増資後、投資は35.11%まで減少した。
- ・ルノー・グループは、Carizyからの取得資産及び譲受債務の公正価値の算定を最終化し、2018年6月に投資の96.08%を取得した。Carizyは、とりわけウェブサイトCarizy.comを所有し、中古車に関する専門的な助言及び仲介分野で事業を行っており、完全連結されている。主な調整は、3百万ユーロと認識されたブランドに関するものである。取得日における最終的なのれんは24百万ユーロである。

3 - B. アフトワズ

- ・2019年度中、アライアンス・ロステック・オートb.v.におけるルノーの持分割合に変動はなかった。2018年12月31日現在、ルノーは、アライアンス・ロステック・オートb.v. (アフトワズの100%を保有する。)の資本の61.09%を保有していた。2018年11月28日に決定され、ルノーs.a.s.により署名された株主決議に従い、2019年度の始めに実施された増資を含めると、2018年12月31日現在の連結財務諸表に適用される持分割合は67.61%であった。これらの取引並びにルノーs.a.s.のアライアンス・ロステック・オートb.v.に対する投資及びアライアンス・ロステック・オートb.v.のアフトワズに対する投資における変動の影響は、資本 - 親会社株主持分及び非支配株主持分にそれぞれ72百万ユーロ及び245百万ユーロで直接計上された。2019年12月31日現在の非支配持分の価値は、83百万ユーロである(2018年12月31日現在は52百万ユーロ)。

- ・2019年7月、アフトワズは、AO Smolensk-ラーダ及びAO Dal-ラーダを売却した。この取引は、0.5百万ユーロの利益を生み出した。
- ・2019年12月、パオ・アフトワズはZAO GM-アフトワズの当初の50%の株式保有に加え、さらに50%の持分を5.9百万ユーロで取得した。ZAO GM-アフトワズ及びその子会社であるJVSIは、従来、ルノー・グループの連結持分法で処理していた。いくつかの結果の中でもとりわけ、かかる買収はNIVAブランドを使用する権利の所有を伴い、2019年12月16日に支配権を獲得した。2019年12月16日から31日までの間の当期純利益及び現金の変動に対するこれらの事業体の影響は重大ではないため、2019年12月31日から完全連結が適用されている。

取得日に支払われた対価の公正価値の内訳は以下のとおりである。

- ・従前の投資額に相当する5.9百万ユーロ(411百万ルーブル)。この評価により、マイナス7.3百万ユーロに上る従前に保有していた株式の売却損が、その他の営業費用に計上された。
- ・5.9百万ユーロの現金(411百万ルーブル)。

その他の営業費用に計上された買収費用は重要ではない。

取得資産及び譲受債務の公正価値の算定は12ヶ月以内に行われる。当該取得資産及び譲受債務は、米国会計基準に基づいて設定され、2019年12月31日付でIFRSに基づいて修正再表示されたZAO GM-アフトワズの財務諸表に簿価で計上されたものである。

取得資産純額の内訳は以下のとおりである。

	2019年12月31日現在	
	(百万ユーロ)	(百万ルーブル)
有形及び無形固定資産	17	1,213
その他の資産	40	2,809
現金及び現金同等物	9	589
引当金	(33)	(2,290)
金融負債	(13)	(934)
その他の負債	(27)	(1,872)
取得資産純額	(7)	(476)

2019年12月31日現在ののれんの内訳は以下のとおりである。

	2019年12月31日現在	
	(百万ユーロ)	(百万ルーブル)
支払対価の公正価値(A)	12	822
ZAO - GMアフトワズ純資産 - 100%取得	(7)	(476)
取得資産純額の持分(B)	(7)	(476)
暫定のれん(A) - (B)	19	1,298

III - 連結損益計算書

4 - 売上高

4 - A. 売上高の内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
製品売上高 - 自動車部門(アフトワズを含む)	43,901	44,226
自動車部門(アフトワズを含む)のパートナーに対する売上高⁽¹⁾	6,203	8,046
リース用資産に係るレンタル収益 ⁽²⁾	630	578
その他サービスの売上高	1,398	1,361
サービスの売上高 - 自動車部門(アフトワズを含む)	2,028	1,939
製品の売上高 - 販売金融部門	36	27
リース用資産に係るレンタル収益 ⁽²⁾	116	119
販売金融債権による受取利息	2,210	2,100
その他のサービス売上高 ⁽³⁾	1,043	962
サービス売上高 - 販売金融部門	3,369	3,181
売上高合計	55,537	57,419

- (1) ほとんどのパートナーは自動車メーカーである。自動車部門の主なパートナーは日産及びダイムラーである。パートナーに対する売上高は、パートナーのブランドで販売される部品及び自動車の売上高並びに開発などのその他のサービスの売上高を含む。
- (2) 買戻し約定付自動車販売又は固定資産のレンタルにつきルノー・グループが計上したレンタル収益。
- (3) 主に、融資契約又はその他に基づく車両の保険、メンテナンス及び買換で構成されるサービスに係る収益。

4 - B. 2019年度の範囲及び方法を適用した2018年度の売上高

(単位：百万ユーロ)	自動車部門（アフトワズを除く）	アフトワズ	販売金融部門	合計
2018年度売上高	51,171	3,040	3,208	57,419
連結範囲の変更	5	(10)	-	(5)
2019年度の範囲及び方法を適用した2018年度の売上高	51,176	3,030	3,208	57,414
2019年度売上高	49,002	3,130	3,405	55,537

5 - 営業総利益：収益及び費用の種別内訳

5 - A. 人件費

2019年度の人件費は6,706百万ユーロ（2018年度は6,703百万ユーロ）であった。

2019年度の連結事業体の平均従業員数は本書の第2 5.「従業員の状況」に示す。

退職給付及び従業員長期給付費用の詳細は注19に記載されている。

株式による報酬は従業員に付与されたストック・オプション制度、業績連動株式付与制度及びその他の株式報酬制度に係るもので、これに伴う人件費は、2019年度は89百万ユーロ（2018年度は97百万ユーロ）であった。

制度の評価法は注18-Gに記載されている。

5 - B. 外国為替差損益

2019年度の営業総利益には42百万ユーロの為替差益（純額）が含まれており、主にトルコ・リラの変動に係るものである（2018年度は72百万ユーロの為替差損（純額）を計上しており、アルゼンチン・ペソ、ブラジル・レアル及びトルコ・リラの変動に係るものであった。）。

6 - その他の営業利益及び営業費用

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
組織再編及び従業員数調整に係る費用	(236)	(306)
事業又は事業会社の全部又は一部売却損益、及び連結範囲の変更に伴うその他の損益	(5)	3
有形固定資産及び無形資産売却損益（リース用資産の売却を除く）	(10)	65

有形固定資産及び無形資産並びにのれん（関連会社及び共同支配企業ののれんを除く）の減損	(229)	(276)
イランでの事業に係る減損	-	(47)
その他の非経常的な営業利益及び営業費用	(77)	(64)
合計	(557)	(625)

6 - A. 組織再編及び従業員数調整に係る費用

2019年度及び2018年度の組織再編及び従業員数調整に係る費用は、主にヨーロッパ地域に関係するものである。

2019年度のこれらの費用には、2017年1月13日に当初の契約が締結され2018年4月16日に変更された「ルノー・フランスCAP2020 - Contrat d'Activité pour une Performance durable」（持続可能な業績のための活動契約）により規定されたフランス退職直前労働免除計画への予想より多い申込人数に関する前提の見直しに関連する89百万ユーロの補足費用が含まれる。

6 - B. 固定資産及びのれん（関連会社及び共同支配企業ののれんを除く）の減損

2019年12月31日現在、マイナス239百万ユーロの新たな減損及び10百万ユーロの減損の戻入により、マイナス229百万ユーロにのぼる減損（純額）が計上された（2018年度はマイナス276百万ユーロが計上された）。この減損は、無形資産（マイナス201百万ユーロの純増）及び有形固定資産（マイナス28百万ユーロの純増）に関するものである（注10及び注11）。新たな減損は、主に、中国市場向けに製造された内燃エンジン自動車に関する減損テストの結果として計上された（注10及び注11）。これは、同市場における販売台数の減少及びルノーの予測の下方修正を鑑みたものである。減損の戻入は電気自動車に関連するものである。

6 - C. イランにおける事業に関する減損

イランとの事業におけるリスクに対するルノー・グループのエクスポージャーは、2013年度以降に全額償却されており、有価証券、株主融資及び商事債権を含む。この状況は、2019年度もほとんど変わらなかった。2019年12月31日現在における資産の総額は782百万ユーロ（うち顧客債権が677百万ユーロ）であった（2018年12月31日現在それぞれ782百万ユーロ及び677百万ユーロ）。

米国がJCPOA（包括的共同作業計画）から離脱し、2018年8月6日からイランにおける自動車分野に対する制裁を再開した結果、2019年度のCKD売上高はなかった。2018年度のCKD売上高は319百万ユーロであった。

6 - D. その他の例外的項目

2018年度及び2019年度において、特定の自動車に関する減損テストにより、これらの自動車に関連するパートナー及びサプライヤーに対する前払金及び将来の支払に相当する例外的な費用が認識された。これらは、2019年度にマイナス78百万ユーロ、2018年度にマイナス71百万ユーロに上った。

7 - 財務収益(費用)

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
総有利子負債コスト ⁽¹⁾	(386)	(373)
現金及び金融資産に係る収益	75	65

実質有利子負債コスト	(311)	(308)
支配ないし重要な影響力の下にない企業からの受取配当金	59	78
財務運営における為替差損益	30	14
超インフレに対するエクスポージャーに係る損益	(34)	(31)
退職給付その他の長期従業員給付債務に相当する確定給付債務及び資産に係る支払利息純額	(28)	(25)
その他 ⁽²⁾	(158)	(81)
その他の財務収益及び財務費用	(131)	(45)
財務収益（費用）⁽³⁾	(442)	(353)

(1) 2019年度のIFRS第16号の適用開始に基づき決定された財務上の利息は注2-A2に示す。

(2) その他の項目は、主に、債権の譲渡費用、公正価値の変化（FAA及びPartech Growthへの投資）、銀行手数料、割引及び遅延利息である。

(3) 2019年度には、実質有利子負債に含まれている、又はその対象から除外されている財務項目に関して減損の認識はなかった。

自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション（又は実質有利子負債）は、「事業セグメント別情報」（「連結財務諸表に対する注記」I - 事業セグメント及び地域に関する情報 A4. 自動車部門のその他の情報：ネット・キャッシュ・ポジション又は実質有利子負債及び営業フリー・キャッシュ・フロー）において示している。

8 - 当期税金及び繰延税金

ルノーSAは、当初より、国内のみの連結納税制度によってフランスでの法人所得税額を決定することにしたため、この制度が、フランスでの課税対象となるルノーSAのグループに適用される。

ルノー・グループはまた、ドイツ、イタリア、スペイン、ルーマニア及び英国において、その他の任意の連結納税制度を適用している。

8 - A. 当期税金及び繰延税金

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
当期法人所得税	(626)	(690)
繰延税金収益（費用）	(828)	(33)
当期税金及び繰延税金	(1,454)	(723)

フランス連結納税グループに含まれる事業体の当期法人所得税費用は、2019年度において117百万ユーロに達している（2018年度は90百万ユーロ）。2018年度と比較した2019年度における当期法人所得税費用の増加は、とりわけ、税金リスクに対する引当金の増加に起因する。

2019年度の当期法人所得税費用のうち509百万ユーロはアフトワズを含む在外企業から発生している（2018年度は600百万ユーロ）。2019年度においてかかる費用は、主に特定の子会社における課税所得の減少及び2018年度に認識された税務更正に起因して減少した。

2019年度の繰延税金費用は、主に「Drive the Future」計画について連結納税グループの課税所得の見込みがなかったことから、フランスの連結納税制度に基づく税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産の認識が中止されたことを反映している（マイナス753百万ユーロの影響）。この計画の前提は、現在、市況が好ましくないことを反映して修正されている。

8 - B. 税金費用の内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
税引前利益並びに関連会社及び共同支配企業の純利益に対する持分	1,663	2,634
フランスの法定法人税率	34.43%	34.43%
計算上の税金利益（費用）	(573)	(907)
各国とフランスの税率の差異による影響 ⁽¹⁾	194	249
税額控除	78	33
配付税	(56)	(86)
未認識繰延税金資産の変動 ⁽²⁾	(1,012)	73
その他の影響 ⁽³⁾	8	-
当期税金及び繰延税金収益（費用）（中間課税所得に基づく税金を除く）	(1,361)	(638)
中間課税所得に基づく税金 ⁽⁴⁾	(93)	(85)
当期税金及び繰延税金収益（費用）	(1,454)	(723)

(1) 税率の差異に主に影響を与えたのは、韓国、スペイン、モロッコ、ルーマニア、スイス、トルコ及び英国である。

(2) 2019年度の繰延税金費用には、フランス連結納税グループに含まれる企業に関連する税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産の認識の中止の影響が含まれる（注8-A参照）。

(3) その他の影響は主に永久差異、軽減税率、税務更正、特別税制、過年度分の調整及び当期末前に採用される将来の税率における変動を含む。

(4) 課税所得に基づくルノー・グループの主な税金は、フランスの企業付加価値負担金（CVAE）及びイタリアの州生産活動税（IRAP）である。

フランス連結納税グループ

フランス連結納税グループについて、当期税金費用はマイナス117百万ユーロに上り、その主な内訳は企業付加価値負担金（*Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises* (CVAE)）に係る事業税で、繰延税金費用はマイナス950百万ユーロに上り、それは主に税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産の認識の中止によるものである（注8-A参照）。

フランス連結納税グループに含まれない企業

アフトワズを含むすべての在外企業に対する実効税率は、2019年度において19.4%（2018年度は28.7%）である。

8 - C. 当期税金負債、当期税金資産及び不確実な税金負債に対する引当金の変動

(単位：百万ユーロ)	2018年 12月31日	損益計算書に おける当期税金	税金支払額 純額	為替換算調整 勘定及びその他	2019年 12月31日
不確実な税務ポジションを除く当期税金		(570)	570		

不確実な税金負債に対する引当金 - 短期	(22)	(5)	12	7	(8)
不確実な税金負債に対する引当金 - 長期	(140)	(51)	13	(9)	(187)
当期税金資産 - 短期	111		(28)	3	86
当期税金資産 - 長期	19		5	(3)	21
当期税金負債 - 短期	(289)		64	-	(225)
当期税金負債 - 長期	-		-	-	-
合計	(321)	(626)	636	(2)	(313)

8 - D. 繰延税金純額の内訳

D1. 繰延税金資産及び負債の変動

(単位：百万ユーロ)	2018年 12月31日	損益計算 書*	その他の包 括利益項目	為替換算調 整勘定	その他	2019年 12月31日
繰延税金資産	952	86	(35)	32	(19)	1,016
繰延税金負債	(135)	(914)	3	(22)	24	(1,044)
繰延税金純額	817	(828)	(32)	10	5	(28)
フランス連結納税グループ	178	(952)	(46)	-	(20)	(840)
アフトワズ	196	70	-	31	4	301
その他	443	54	14	(21)	21	511

* 2019年度の繰延税金費用には、フランス連結納税グループに含まれる企業に関連する税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産の認識の中止の影響が含まれる（注8-A参照）。

D2. 繰延税金資産純額の種別内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
以下に係る繰延税金：		
関連会社及び共同支配企業（アフトワズを除く）に対する投資 ⁽¹⁾	(193)	(181)
固定資産（アフトワズを除く）	(2,350)	(2,044)
利用時に損金算入できる引当金及びその他の費用又は評価引当金（アフトワズを除く）	815	750
繰越欠損金（アフトワズを除く） ⁽²⁾	4,871	4,434
その他の項目（アフトワズを除く）	783	764
繰延税金資産（負債）純額（アフトワズを除く）	3,926	3,723
アフトワズの固定資産	(23)	(16)
アフトワズの利用時に損金算入できる引当金及びその他の費用又は評価引当金	56	54

アフトワズの繰越欠損金	327	294
アフトワズのルール建て無利子金融負債	(43)	(42)
アフトワズのその他の項目	19	(12)
アフトワズの繰延税金資産(負債)純額	336	278
税務上の欠損金に関する未認識繰延税金資産(注8-D3)	(4,023)	(2,944)
その他の未認識繰延税金資産	(267)	(240)
繰延税金資産(負債)純額(報告値)	(28)	817

(1) 将来の配当分配にかかる税金を含む。

(2) 2019年12月31日現在における、フランス連結納税グループ企業の繰越欠損金4,286百万ユーロ、その他企業の繰越欠損金585百万ユーロ(2018年12月31日現在では、それぞれ、3,864百万ユーロ及び570百万ユーロ)を含む。

フランスの連結納税グループの企業が認識しなかった繰延税金資産は3,442百万ユーロ(2018年12月31日現在2,344百万ユーロ)である。これらは将来の課税所得と相殺するため(かかる課税所得の50%を上限とする。)無期限に繰延可能な税務上の欠損金を含む。そのうちの393百万ユーロは資本勘定科目(日産に対する投資の部分的ヘッジ効果)によって、また3,049百万ユーロは損益計算書関連科目によって発生したものである(2018年12月31日現在、それぞれ265百万ユーロ、2,079百万ユーロであった)。

フランス連結納税グループに含まれない企業では、未認識繰延税金資産は、アフトワズについての34百万ユーロ(2018年12月31日現在は82百万ユーロ)及びアフトワズを除くルノー・グループについての814百万ユーロ(2018年12月31日現在は758百万ユーロ)を含み、2019年12月31日現在、848百万ユーロ(2018年12月31日現在は840百万ユーロ)に達し、主に、ブラジル及びインド、次いで、アルゼンチンにおけるルノー・グループの税務上の繰越欠損金を含む。

D3. 税務上の欠損金に対する繰延税金の内訳(繰越可能期限別)

2019年12月31日現在、未認識繰越欠損金は4,023百万ユーロの潜在的な節税を示す。

(単位:百万ユーロ)	2019年12月31日			2018年12月31日		
	認識済	未認識	合計	認識済	未認識	合計
以下に係る繰延税金						
繰越期限の定めのない税務上の欠損金*	879	3,848	4,727	1,565	2,760	4,325
繰越期間が5年超の税務上の欠損金	-	29	29	5	53	58
繰越期間が1~5年間の税務上の欠損金	3	104	107	-	49	49
繰越期間が1年以内の税務上の欠損金	-	8	8	2	-	2
税務上の欠損金に対する繰延税金の合計(アフトワズを除く)	882	3,989	4,871	1,572	2,862	4,434
アフトワズの税務上の欠損金に対する繰延税金の合計	293	34	327	212	82	294
ルノー・グループの税務上の欠損金に対する繰延税金の合計	1,175	4,023	5,198	1,784	2,944	4,728

* フランスの連結納税グループに含まれる企業における認識済及び未認識繰延税金(税務上の繰越欠損金に対応する。)を含む(2019年12月31日現在、認識済繰延税金は842百万ユーロ、未認識繰延税金は3,442百万ユーロであり、2018年12月31日現在はそれぞれ、1,520百万ユーロ及び2,344百万ユーロ)(注8-D2)。

9 - 基本的1株当たり利益及び希薄化後1株当たり利益

(単位：千株)	2019年度	2018年度
発行済株式	295,722	295,722
自己株式	(4,700)	(6,490)
日産の持分 × 日産に対するルノーの持分	(19,383)	(19,382)
基本的1株当たり利益計算用株式数	271,639	269,850

基本的1株当たり利益の計算では、期中における発行済普通株式の加重平均株数、すなわち自己株式及び日産が保有するルノー株式を相殺した上での株数を用いている。

(単位：千株)	2019年度	2018年度
基本的1株当たり利益計算用株式数	271,639	269,850
希薄化効果のあるストック・オプション、業績連動株式及びその他株式による報酬	1,930	2,372
希薄化後1株当たり利益計算用株式数	273,569	272,222

希薄化後1株当たり利益の計算では、期中に社外流通する可能性のある普通株式の加重平均株数、すなわち基本的1株当たり利益の計算に用いた株数と、その発行が条件付の場合は報告日時点で希薄化効果を有し、業績条件を満たす、関連プランに基づき付与されるストック・オプション数及び業績連動株式に対する権利の数の合計数を用いている（注18-G）。

[次へ](#)

IV - 営業資産・負債、資本

10 - 無形資産及び有形固定資産

10 - A. 無形資産及びのれん

A1. 無形資産及びのれんの増減

2019年度における無形資産の増減は次のとおりであった。

(単位：百万ユーロ)	2018年12月31日 現在	取得/(償却及 び減損)	(処分)/戻 入	為替換算調整 勘定	連結範囲の変更 及びその他	2019年12月31日 現在
資産計上した開発費	9,671	1,985	(69)	14	12	11,613
のれん	996	-	-	112	43	1,151
その他の無形資産	1,044	101	(14)	23	6	1,160
無形資産総額	11,711	2,086	(83)	149	61	13,924
資産計上した開発費	(5,078)	(1,123)	69	(2)	-	(6,134)
のれん		(24)	-	-	-	(24)
その他の無形資産	(720)	(109)	14	(2)	-	(817)
償却及び減損	(5,798)	(1,256)	83	(4)	-	(6,975)
資産計上した開発費	4,593	862	-	12	12	5,479
のれん	996	(24)	-	112	43	1,127
その他の無形資産	324	(8)	-	21	6	343
無形資産純額	5,913	830	-	145	61	6,949

のれんの大部分はヨーロッパ及びユーラシアにおけるものである。

2019年度における無形資産の取得の内訳は自己創設資産1,985百万ユーロ及び購入資産101百万ユーロである(2018年度はそれぞれ1,717百万ユーロ及び55百万ユーロ)。

2019年度における無形資産の償却及び減損は、自動車(部品を含む)に関する減損206百万ユーロを含む(2018年度は42百万ユーロの減損)(注6-B)。

2018年度における無形資産の増減は次のとおりであった。

(単位：百万ユーロ)	総額	償却及び減損	純額
2017年12月31日残高	10,721	(5,481)	5,240
取得/(償却及び減損)*	1,772	(950)	822
(処分)/戻入	(623)	623	-
為替換算調整勘定	(159)	10	(149)
連結範囲の変更及びその他	-	-	-
2018年12月31日残高	11,711	(5,798)	5,913

* 無形資産に関する42百万ユーロの減損を含む。

A2. 費用計上した研究開発費

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
研究開発費	(3,697)	(3,516)
資産計上した開発費	1,985	1,717
資産計上した開発費の償却	(946)	(799)
合計(損益計算書計上額)	(2,658)	(2,598)

研究開発費は自動車開発活動のための研究開発税額控除と相殺して計上されている。

研究開発費の増加は、コネクティッド・カー、自動運転車及び電気自動車に関する新たな問題に対処する取組、並びにエンジンにつき特にヨーロッパで適用される新たな規制の遵守を確保する取組により説明される。この開発費の増加を反映するだけでなく、資産計上した開発費の増加も重要なプログラムに係る開発費の資産計上の開始及び電気自動車に関する開発費の資産計上の再開に起因するものである。

10 - B. 有形固定資産

2019年度における有形固定資産の増減は次のとおりであった。

(単位：百万ユーロ)	2018年12月 31日現在	取得/(減価償却 及び減損)	(処分)/戻入	為替換算 調整勘定	連結範囲の変更 及びその他 ⁽¹⁾	2019年12月 31日現在
土地	571	12	(4)	2	73	654
建物	6,623	189	(50)	7	82	6,851
特殊工具	16,831	1,185	(227)	(52)	249	17,986
機械装置・ 工具器具	12,793	821	(287)	(17)	318	13,628
顧客向けリース固定資産	3,734	1,752	(973)	15	-	4,528
その他の有形固定資産	914	70	(29)	(2)	25	978
使用権資産	-	117	(1)	5	749	870
- 土地	-	3	-	1	10	14
- 建物	-	103	(1)	3	704	809
- その他の資産	-	11	-	1	35	47
建設仮勘定 ⁽²⁾	2,116	758	(1)	21	(391)	2,503
総額	43,582	4,904	(1,572)	(21)	1,105	47,998
土地						
建物	(4,226)	(259)	41	3	(23)	(4,464)
特殊工具	(14,240)	(1,003)	225	27	(78)	(15,069)
機械装置・ 工具器具	(9,069)	(701)	270	16	(63)	(9,547)

顧客向けリース固定資産	(831)	(419)	282	(5)	5	(968)
その他の有形固定資産	(912)	(53)	18	69	(36)	(914)
使用権資産	-	(114)	-	-	(22)	(136)
- 土地	-	(1)	-	-	-	(1)
- 建物	-	(103)	-	-	(15)	(118)
- その他の資産	-	(10)	-	-	(7)	(17)
建設仮勘定	-	-	-	-	-	-
減価償却及び減損⁽³⁾	(29,278)	(2,549)	836	110	(217)	(31,098)
土地	571	12	(4)	2	73	654
建物	2,397	(70)	(9)	10	59	2,387
特殊工具	2,591	182	(2)	(25)	171	2,917
機械装置・ 工具器具	3,724	120	(17)	(1)	255	4,081
顧客向けリース固定資産	2,903	1,333	(691)	10	5	3,560
その他の有形固定資産	2	17	(11)	67	(11)	64
使用権資産	-	3	(1)	5	727	734
- 土地	-	2	-	1	10	13
- 建物	-	-	(1)	3	689	691
- その他の資産	-	1	-	1	28	30
建設仮勘定 ⁽²⁾	2,116	758	(1)	21	(391)	2,503
純額	14,304	2,355	(736)	89	888	16,900

(1) IFRS第16号の適用開始後の使用権資産を含む。この基準による影響の詳細は注2-A2に記載する。

(2) 「建設仮勘定」からの振替は、各資産区分の「取得/(減価償却及び減損)」に記載されている。

(3) 2019年度における減価償却及び減損は減損33百万ユーロを含み、主に自動車(部品を含む)に関するものであった(注6-B)。

2018年度における有形固定資産の期中変動は次のとおりであった。

(単位:百万ユーロ)	総額	減価償却及び減損	純額
2017年12月31日残高	41,343	(27,761)	13,582
取得/(減価償却及び減損) ⁽¹⁾	4,029	(2,294)	1,735
(処分)/戻入	(1,506)	697	(809)
為替換算調整勘定	(656)	312	(344)
連結範囲の変更及びその他 ⁽²⁾	372	(232)	140
2018年12月31日残高	43,582	(29,278)	14,304

(1) 有形固定資産の現存234百万ユーロを含む。

(2) IFRS第16号の適用開始によって生じる使用権資産を含む。この基準による影響の詳細は注2-A2に記載する。

11 - 固定資産の減損テスト（リース資産を除く）

ルノー・グループでは、会計方針の項で述べた方法により固定資産の減損テストを実施した（注2-M）。

11 - A. 自動車専用資産（部品を含む）に対する減損テスト

自動車（部品を含む）の専用資産に対する減損テストの結果、2019年度は、無形資産206百万ユーロ及び有形固定資産33百万ユーロを含む239百万ユーロの減損が計上された（2018年度の減損計上額は、無形資産63百万ユーロ及び有形固定資産63百万ユーロを含む126百万ユーロにのぼった。）。この減損は、資産計上した開発費に優先的に割り当てられた。これは主に、販売台数の減少及び資産予測の下方修正の観点から、中国市場向けに生産される自動車に関連している。

2013年度において、電気自動車に関連する無形資産及び有形固定資産の減損が認識された。2018年度に電気自動車市場が大幅に成長し、2019年度もその傾向が裏付けられたため、2019年度において無形資産5百万ユーロ及び有形固定資産3百万ユーロの減損損失が戻入れられた。2018年度には38百万ユーロの減損損失が戻入れられた（無形資産21百万ユーロ及び有形固定資産17百万ユーロ）。

11 - B. 自動車（アフトワズを除く）部門における国の特定資産又は資金生成単位に対する減損テスト

アルゼンチン、中国及びその他の国

2018年度において、アルゼンチンに対応する資金生成単位は、超インフレ会計の適用に伴い、また、下半期における現地自動車市場の景気後退を考慮して、減損テストの対象となった。

中国及びトルコにおける自動車販売の大幅な減少及びイランにおけるルノーの事業の中止に伴い、中国市場（2019年下半期）、トルコ市場（2018年下半期）及びイラン市場向けの特定資産の分析も実施された（注6-C）。

アルゼンチンの資金生成単位について2018年度に実施されたテストにより、2018年12月31日現在、188百万ユーロ（工業資産の合計額）にのぼる資産に係る減損が認識された。2018年1月1日現在、計上されている減損はなかった。

中国市場向けの特定資産について2019年度に実施されたテストにより、上記の注11-Aに記載の通り減損が認識され、また中国市場の共同支配企業の事業に対する投資の減損が認識された（注13参照）。

2018年度は、実施された減損テストの結果、イラン及びトルコ市場向けの無形資産及び有形固定資産について減損は認識されなかった。

自動車（アフトワズを除く）部門

自動車（アフトワズを除く）部門の減損テストではDCF法で求めた使用価値を回収可能価額として使用したが、その根拠となる仮定は以下のとおりである。

	2019年度	2018年度
永久成長率	1.7%	1.9%
税引後割引率	8.5%	8.7%

2019年12月31日現在、減損テストに使用される仮定は、2017年10月に公表された6ヶ年の戦略計画「Drive the Future 2017-2022」からの抜粋である。この仮定は、2020年度の予算並びに2021年度及び2022年度の業績動向に対するルノーによる最善の見積もりからのデータを使用して更新された。これは市況の悪化により影響を受けるものである。戦略計画の更新は、年度末において依然進行中であったが、2020年度中に完了する予定である。

減損テストの結果、2019年度は2018年度と同様、自動車（アフトワズを除く）部門の資産についての減損は認識されなかった。

使用される主な仮定における合理的に可能な変更により、テスト対象の資産の回収可能価額が帳簿価額を下回ってはならない。

11-C. アフトワズの資金生成単位及びラーダ・ブランドに対する減損テスト

アフトワズの資金生成単位に対する減損テスト

アフトワズは、2019年5月にモスクワ証券取引所から上場廃止となったため、純資産（のれんを含む）の回収可能価額を評価する株式時価総額には言及しない。

なお、会計方針に関する注記（2018年度連結財務諸表に対する注記2-M）に記載されている方法を適用するにあたり、2019年6月30日に減損テストを実施したが、その結果、同日現在の減損の認識はなかった。ロシア市場の下落により、2019年12月31日にさらなるテストが実施された。年1回の減損テストは、毎年12月31日に実施される。

アフトワズの資金生成単位に対する減損テストでは、14%の税引後割引率及び4%の永久成長率（インフレの影響を含む）を用いて使用価値を計算した。

テストの結果、2019年12月31日現在、減損の認識に至らなかった。使用される主要な仮定の合理的に起こりうる変化は、簿価を下回る回収可能価額をもたらすものであってはならない。

ラーダ・ブランドに対する減損テスト

アフトワズの取得原価の配分のため、ラーダ・ブランドは（2016年度の終わりにおける）支配の獲得日におけるその公正価値で計上された（9,248百万ロシア・ルーブル（2019年12月31日現在の為替レートで132百万ユーロ））。ラーダ・ブランドは耐用年数が確定できない無形固定資産であるため、2019年12月31日に、14%の割引率及び4%の永久成長率に基づき減損テストが実施された。2019年度において、回収可能価額が簿価よりも高かったため、減損は計上されなかった。

使用される主要な仮定の合理的に起こりうる変化は、簿価を下回る回収可能価額をもたらすものであってはならない。

年1回の減損テストは、毎年12月31日に実施される。

12 - 日産自動車に対する投資

損益計算書及び財政状態計算書における日産に対するルノーの投資

（百万ユーロ）	2019年度	2018年度
連結損益計算書		
持分法により計上される関連会社の当期純（損）益における持分	242	1,509

連結財政状態計算書		
持分法により計上される関連会社に対する投資	20,622	20,583

12 - A. 日産の連結方法

ルノーと日本の自動車メーカーである日産は互いに大きく異なるが、共通の利害も多く、両社は利益拡大を目指す統一勢力としてアライアンスを発展させてきた。両社は提携を通じ、以下のようにそれぞれのブランドを保全し、互いの企業文化を尊重することを目的としている。

- ルノーは日産の株主総会において、議決権の過半数の保有を確保しない。
- ルノーと日産の合意条項により、ルノーは日産の役員の過半数を選任すること、及び日産の取締役会における議決権の過半数を占めることはできず、ルノーは日産の社長を一方的に選任することはできない。
- 2019年3月、ルノー、日産及び三菱自動車は、ルノー、日産及び三菱自動車のアライアンスの運営管理を統括する監督機関「アライアンスボード」を新設することを発表した。同ボードは、ルノーの取締役会長、ルノーのCEO、日産のCEO及び三菱自動車のCEOの4名で構成されている。意思決定はコンセンサスによって行われる。2019年11月、同ボードは、アライアンスボード及びアライアンス3社のCEOに報告するアライアンス・ジェネラル・セクレタリーのポストを追加した。
- 2019年12月31日現在、ルノー・グループは日産の取締役会に2つの議席を有し、ルノー取締役会長のジャンドミニク・スナール氏が代表を務めている。ティエリー・ポロレ氏に代わるピエール・フルーリオ氏の選任は、2020年2月18日に開催される次回臨時株主総会での投票にかけられる。ピエール・フルーリオ氏はルノー・グループの上級独立取締役である。
- ルノーは日産の資産を、自らの資産のように利用したり、あるいはその利用に影響を及ぼしたりすることはできない。
- ルノーは日産の債務に関していかなる保証も行わない。

以上のような状況から、ルノーは日産に対し十分な影響力を有しているため、日産を連結に含める上で持分法を適用している。

12 - B. ルノーの連結財務諸表上持分法を適用している日産自動車の連結財務諸表

ルノーの財務諸表上、持分法を適用している日産の財務諸表は、日本の会計基準による日産（東京証券取引所上場）の公表済連結財務諸表に、ルノーに連結するための必要な修正を行ったものである。

日産は毎年3月31日現在及び四半期ごとに連結財務諸表を公表している。ルノーとの連結のため、日産の業績はルノーの決算期に合わせる形で報告され、1月～12月の業績をルノーの年次財務諸表にそれぞれ連結している。

2019年12月31日現在日産が保有する自己株式は0.7%である（2018年12月31日現在は0.7%）。その結果、ルノーの日産に対する持分は43.7%である（2018年12月31日現在は43.7%）。また2019年9月30日現在ルノーが日産に対して保有する議決権は43.7%である（2018年9月30日現在は43.7%）。

12 - C. ルノーの財政状態計算書に記載の日産自動車に対する投資額の変動

(単位：百万ユーロ)	純資産に対する持分			のれん 純額	合計
	相殺前	ルノーに対する 日産の持分との 相殺 ⁽¹⁾	純額		
2018年12月31日現在	20,822	(974)	19,848	735	20,583
2019年度当期純利益	242		242		242
配当金分配	(579)		(579)		(579)
為替換算調整勘定	353		353	24	377
その他の変動 ⁽²⁾	(1)		(1)		(1)
2019年12月31日現在	20,837	(974)	19,863	759	20,622

(1) 日産は2002年以来、44,358,000株のルノー株式を保有しており、これはおよそ15%の投資に相当する。ルノーの日産に対する持分割合に基づいて相殺される。

(2) その他の変動には、日産に対するルノーの配当金、年金債務に係る数理計算上の差異の変動、金融商品再評価準備金の変動及び日産の自己株式の変動による影響が含まれる。

12 - D. ルノーの連結上修正再表示された日産自動車の資本の増減

(単位：十億円)	2018年 12月31日 現在	2019年度 当期純利益	配当金	為替換算 調整勘定	その他の 変動 ⁽¹⁾	2019年 12月31日 現在
日本の会計基準による資本に対する親会社株主の持分	5,338	42	(151)	(117)	(61)	5,051
IFRSの準拠による修正再表示						
退職給付及びその他の従業員長期給付引当金	(65)	(14)		1	51	(27)
開発費の資産計上	712	41		(1)		752
繰延税金及びその他の修正再表示	(99)	4		(10)	(17)	(122)
IFRSの準拠による修正再表示後純資産	5,886	73	(151)	(127)	(27)	5,654
ルノー・グループの基準による修正再表示 ⁽²⁾	111	(6)	(10)	41	25	161
ルノー・グループの基準による修正再表示後純資産	5,997	67	(161)	(86)	(2)	5,815
(単位：百万ユーロ)						
ルノー・グループの基準による修正再表示後純資産	47,650	554	(1,325)	808	-	47,687
ルノーの持分割合	43.7%					43.7%
ルノーの持分（下記相殺前）	20,822	242	(579)	353	(1)	20,837
ルノーに対する日産の投資の相殺 ⁽³⁾	(974)					(974)

日産の純資産に対するルノーの持分	19,848	242	(579)	353	(1)	19,863
------------------	--------	-----	-------	-----	-----	--------

- (1) その他の変動には、日産に対するルノーの配当金、年金債務に係る数理計算上の差異の変動、金融商品再評価準備金の変動及び日産の自己株式の変動による影響が含まれる。2019年度におけるその他の変動は、IFRS第16号の適用開始による影響であるマイナス16百万ユーロ及びIFRIC第23号の適用開始による影響であるマイナス37百万ユーロも含む。
- (2) ルノー・グループの基準による修正再表示は、実質的には、1999年から2002年の間に取得したルノーの固定資産の再評価、及び日産のルノーに対する投資（持分法による）の消去に対応している。
- (3) 日産は2002年以来、ルノーにおける44,358千株のルノー株式を保有しており、所有持分は約15%である。ルノーの日産に対する持分割合に基づいて相殺される。

12 - E. 日本の会計基準に基づく日産の当期純利益

日産の会計年度は3月31日を期末日とするため、2019年度のルノーの連結決算に含まれる日産の当期純利益は、日産の2018会計年度第4四半期から2019会計年度の第3四半期までの当期純利益の合計である。

	日産の 2018会計年度 第4四半期 2019年1～3月		日産の 2019会計年度 第1四半期 2019年4～6月		日産の 2019会計年度 第2四半期 2019年7～9月		日産の 2019会計年度 第3四半期 2019年10～12月		ルノーの2019年度 連結財務諸表 基準期間 2019年1～12月	
	十億円	百万 ユーロ*	十億円	百万 ユーロ*	十億円	百万 ユーロ*	十億円	百万 ユーロ*	十億円	百万 ユーロ*
当期純利益 - 親会社 株主持分	2	20	7	52	59	495	(26)	(217)	42	350

* 各四半期の平均為替レートで換算。

12 - F. IFRSに基づく日産の財務情報

下表は日産の各年の1月1日から12月31日までの期間の財務情報をルノーとの連結用にIFRSに基づき修正再表示したものである。修正再表示には1999年及び2002年の株式取得時にルノーが適用した公正価値による資産・負債の調整及び日産のルノーに対する投資（持分法による）の消去は含めていない。

	2019年度現在		2018年度現在	
	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) ⁽¹⁾	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) ⁽²⁾
売上高	10,316	84,520	11,764	90,201
当期純利益				
親会社株主持分	85	698	451	3,458
非支配株主持分	(14)	(115)	20	151
その他の包括利益項目				
親会社株主持分	(154)	(1,264)	(220)	(1,688)
非支配株主持分	23	185	31	237
包括利益				
親会社株主持分	(69)	(566)	231	1,771
非支配株主持分	9	70	51	388

日産からの受取配当金	71	579	101	784
------------	----	-----	-----	-----

	2019年12月31日		2018年12月31日	
	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) ⁽¹⁾	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) ⁽²⁾
固定資産	7,877	64,597	7,886	62,664
流動資産	11,186	91,734	11,797	93,736
資産合計	19,063	156,331	19,683	156,400
資本				
親会社株主持分	5,655	46,378	5,887	46,775
非支配株主持分	364	2,984	297	2,359
固定負債	5,345	43,828	5,874	46,675
流動負債	7,699	63,142	7,625	60,591
資本及び負債合計	19,063	156,331	19,683	156,400

(1) 損益計算書項目は2019年度の平均為替レート(122.06円 = 1ユーロ)で換算。財政状態計算書項目は2019年12月31日の為替レート(121.94円 = 1ユーロ)で換算。

(2) 損益計算書項目は2018年度の平均為替レート(130.4円 = 1ユーロ)で換算。財政状態計算書項目は2018年12月31日の為替レート(125.8円 = 1ユーロ)で換算。

12 - G. 日産自動車に対する投資のヘッジ

ルノー・グループは1999年以降、日産への投資に係る円・ユーロ換算リスクを部分的にヘッジしている。このヘッジの詳細については注25-B2に記載している。

これに係るヘッジ取引残高は2019年12月31日現在、日本のサムライ債市場において直接円建てで発行した社債総額840億円(689百万ユーロ)である。

2019年度中にこれらの取引で生じた換算差額は70百万ユーロのマイナスとなった(2018年度は102百万ユーロのマイナス)。ルノー・グループの為替換算調整勘定には、繰延税金後の157百万ユーロのマイナスの効果(純額)(注8に記載の認識の中止による影響を含む)が計上された(注18-E)。

12 - H. ルノーの日産自動車への投資の市場価格に基づく価値

2019年12月31日現在の株式相場636円/株によれば、ルノーの日産に対する投資価値は9,554百万ユーロと評価される(2018年12月31日現在では株式相場880円/株で12,809百万ユーロ)。

12 - I. 日産への投資の減損テスト

2019年12月31日現在、日産への投資の価値は、株式市場における価値が、ルノーの財政状態計算書における価値を53.7%下回っていた(2018年12月31日現在は37.8%下回っていた)。

会計方針の注記(注2-M)に示している方法により、2019年12月31日に減損テストが行われた。その際、使用価値の算定には税引後割引率6.95%及び永久成長率(インフレの影響を含む)2.25%を適用した。継続価値は日産の過去のデータと整合する収益性の見積もり及びバランスのとれた中期予測の下で算定した。

テスト結果は2019年12月31日現在、日産への投資における減損の認識につながらなかった。

使用される主な仮定における合理的に可能な変更により、日産への投資の回収可能価額が帳簿価額を下回ってはならない。

12 - J. ルノー・グループと日産グループ間の取引

J1. 自動車（アフトワズを除く）及び販売金融

ルノーと日産は、車両及び部品の開発、購買、製造並びに販売方法において共同戦略を実施している。2014年4月1日以降、両社はさらに、主要4機能（エンジニアリング、製造及びサプライチェーン管理、購買並びに人事）の集約プロジェクトに従事している。この協力は、特にサポート機能及び日産に対する売上高におけるコストを削減するシナジーにおいて反映されている。

自動車（アフトワズを除く）部門は、以下の2つのレベルで日産との取引に関与している。

- ・ 工業生産：アライアンス製造工場における車両及び部品のクロスオーバー生産：
 - 2019年度のルノー・グループから日産グループへの売上の総額は、約3,374百万ユーロであった（2018年度は約4,162百万ユーロ）。その内訳は、車両が約2,272百万ユーロ（2018年度は2,871百万ユーロ）、部品が約985百万ユーロ（2018年度は1,169百万ユーロ）、及びサービスが約117百万ユーロ（2018年度は123百万ユーロ）である。その減少は主に、ルノー・サムスン・モーターズにより製造される北米日産向け車両及びフランスのフランで製造される日産マイクラの販売によるものである。
 - 2019年度のルノー・グループによる日産グループからの購入総額は、約1,896百万ユーロであった（2018年度は約2,184百万ユーロ）。その内訳は、車両が約1,046百万ユーロ（2018年度は1,068百万ユーロ）、部品が655百万ユーロ（2018年度は884百万ユーロ）、及びサービスが約195百万ユーロ（2018年度は223百万ユーロ）である。
 - 2019年12月31日現在のルノー・グループの日産グループに対する債権残高は、521百万ユーロであり（2018年12月31日現在は859百万ユーロ）、また2019年12月31日現在のルノー・グループの日産グループに対する債務残高は738百万ユーロである（2018年12月31日現在は872百万ユーロ）。
- ・ 金融：ルノー・ファイナンスは、ルノーのための活動に加えて、日産グループの金融商品取引のカウンターパーティーとして、為替及び金利のリスクヘッジを行っている。ルノー・ファイナンスは外為市場において、2019年度に総額約170億ユーロの外国為替取引を日産のために行っている（2018年度は180億ユーロ）。為替及び金利デリバティブに関して日産との間で行われる取引は市場価格で記録され、ルノー・ファイナンスが運用するポジションに含まれる。貸借対照表上では、日産グループのデリバティブ資産は2019年12月31日現在26百万ユーロであり（2018年12月31日現在は30百万ユーロ）、またデリバティブ債務は2019年12月31日現在4百万ユーロである（2018年12月31日現在は69百万ユーロ）。

ルノーの販売金融部門では、日産ブランドを顧客にアピールしロイヤルティを高めるための一連の金融商品及びサービスを販売政策に組み込み、主にヨーロッパで展開している。2019年度にRCIバンクが計上した日産からの受取手数料及び利息の形でのサービス収益は148百万ユーロであった（2018年度は158百万ユーロ）。2019年12月31日現在の販売金融部門の日産グループに対する債権残高は86百万ユーロであり（2018年12月31日現在は133百万ユーロ）、2019年12月31日現在の債務残高は184百万ユーロである（2018年12月31日現在は148百万ユーロ）。

アライアンス・パートナーは、提携している関連会社及び共同支配企業に投資している。それらの事業体の活動及び所在地、並びにルノー・グループがそれらの事業体に及ぼしている影響については、その詳細を注13に示している。

J2. アフトワズ

2019年度、アフトワズの日産に対する売上の総額及びアフトワズの日産からの購入総額は、それぞれ見積金額であった118百万ユーロ及び23百万ユーロに達した（2018年度は260百万ユーロ及び35百万ユーロ）。

2019年12月31日現在アフトワズの財政状態におけるアフトワズ及び日産グループ間の取引の残高は主に以下によって構成される。

- 25百万ユーロの共同支配資産に対する固定債権（2018年12月31日現在は27百万ユーロ）
- 0百万ユーロの通常取引債権及び18百万ユーロの通常取引債務（2018年12月31日現在は12百万ユーロ及び37百万ユーロ）

13 - その他の関連会社及び共同支配企業に対する投資

ルノー・グループの財務諸表におけるその他の関連会社及び共同支配企業に対する投資の詳細は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
連結損益計算書		
その他の関連会社及び共同支配企業の当期純利益（損失）に対する持分	(432)	31
持分法が適用される関連会社	43	27
持分法が適用される共同支配企業 [*]	(475)	4
連結財政状態計算書		
その他の関連会社及び共同支配企業に対する投資	610	856
持分法が適用される関連会社	479	420
持分法が適用される共同支配企業	131	436

* 2019年度に計上された損失は、主に持分法が適用される共同支配企業に対する投資の減損に対応している（東風ルノー汽車及びルノー・プリリアンス・ジンベイ・オートモーティブ・カンパニー（注13-C））。

13 - A. 持分法が適用される主要なその他の関連会社及び共同支配企業に関する情報

会社	所在国	主な活動	ルノー・グループが保有する所有権及び議決権の割合		2019年12月31日現在のその他の関連会社及び共同支配企業に対する投資	2018年12月31日現在のその他の関連会社及び共同支配企業に対する投資
			2019年12月31日現在	2018年12月31日現在		
関連会社						
自動車（アフトワズを除く）						
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS (マイルス))	トルコ	自動車販売	49%	49%	59	34
ルノー・日産オートモーティブ・インド・プライベート・リミテッド (RNAIPL)	インド	自動車製造	30%	30%	210	206

販売金融						
RNバンク	ロシア	自動車販売金融	30%	30%	84	63
共同支配企業						
自動車(アフトワズを除く)						
ルノー・アルジェリ・プロデュークシオン	アルジェリア	自動車製造	49%	49%	22	8
東風ルノー汽車	中国	自動車メーカー	50%	50%	-	260
ルノー・プリリアン・ジンベイ・オートモーティブ・カンパニー	中国	中国における商用自動車製造	49%	49%	-	74
アライアンス・ベンチャーズb.v.	オランダ	新たなテクノロジー新興企業への融資	40%	40%	61	51
アライアンス・モビリティ・カンパニー・ジャパン*	日本	無人運転モビリティサービス	50%		3	
アライアンス・モビリティ・カンパニー・フランス*	フランス	無人運転モビリティサービス	50%		4	
その他の重要ではない関連会社及び共同支配企業					167	160
合計					610	856

* 2019年度に新たに連結された企業

下記の表は、ルノー・グループと持分法により計上される主要なその他の関連会社及び共同支配企業との間の売買取引の合計額並びにこれらの企業とのルノー・グループの貸借対照表上のポジションを示す。

(単位:百万ユーロ)	2019年度		2018年度	
	その他の関連会社及び共同支配企業に対する売上	購入	その他の関連会社及び共同支配企業に対する売上	購入
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS (マイルス))	817	(2)	1,261	12
ルノー・日産オートモーティブ・インディア・プライベート・リミテッド (RNAIPL)	6	(406)	3	(357)
RNバンク	-	(11)	(3)	-
ルノー・アルジェリ・プロデュークシオン	3	(125)	9	(102)
東風ルノー汽車	67	(30)	206	(7)

(単位:百万ユーロ)	2019年12月31日現在					
	金融資産	自動車顧客 債権	その他の資産	販売金融負債	営業債務	その他の負債
連結財政状態計算書						
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS (マイルス))	-	-	-	-	5	-
ルノー・日産オートモティブ・インディア・プライベート・リミテッド (RNAIPL)	20	53	201	-	68	-
RNバンク	60	-	-	-	-	1
ルノー・アルジェリ・プロデュークシオン	-	40	-	-	114	5
東風ルノー汽車	-	20	-	-	24	3

(単位:百万ユーロ)	2018年12月31日現在					
	金融資産	自動車顧客 債権	その他の資産	販売金融負債	営業債務	その他の負債
連結財政状態計算書						
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS (マイルス))	-	-	-	-	25	4
ルノー・日産オートモティブ・インディア・プライベート・リミテッド (RNAIPL)	18	54	402	-	57	3
RNバンク	80	-	2	3	-	3
ルノー・アルジェリ・プロデュークシオン	-	86	-	-	115	3
東風ルノー汽車	-	9	-	-	9	3

13 - B. 持分法が適用されるその他の関連会社に関する累積の財務情報

(単位:百万ユーロ)	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
関連会社に対する投資	479	420
関連会社の利益(損失)に対する持分	43	27
その他の包括利益項目に対する関連会社の持分	1	(29)
包括利益に対する関連会社の持分	44	(2)

13 - C. 持分法が適用される共同支配企業に関する累積の財務情報

(単位:百万ユーロ)	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
共同支配企業に対する投資	131	436
共同支配企業の利益(損失)に対する持分*	(475)	4
その他の包括利益項目に対する共同支配企業の持分	4	(7)
包括利益に対する共同支配企業の持分	(471)	(3)

* 2020年1月初めに行われ、2019年12月31日にルノー・グループが約束したルノー・プリリアンス・ジンベイ・オートモティブ・カンパニーの増資に関連する、共同支配企業である東風ルノー汽車及びルノー・プリリアンス・ジンベイ・オートモティブ・カンパニーに対する投資におけるマイナス466百万ユーロの利益（損失）に対する持分及び減損（63百万ユーロ（490百万人民元）の金融負債を含む）を含む。

14 - 棚卸資産

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在			2018年12月31日現在		
	総額	評価減	純額	総額	評価減	純額
原材料及び貯蔵品	1,724	(290)	1,434	1,748	(299)	1,449
仕掛品	330	(7)	323	395	(3)	392
中古車両	1,465	(141)	1,324	1,383	(126)	1,257
製品及び予備部品	2,842	(143)	2,699	2,931	(150)	2,781
合計	6,361	(581)	5,780	6,457	(578)	5,879

15 - 販売金融債権

15 - A. 販売金融債権の種類別内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
ディーラー向け債権	10,901	10,233
消費者向け融資	25,016	23,606
リース及び類似取引	10,305	9,008
総額	46,222	42,847
減損	(848)	(780)
純額	45,374	42,067

公正価値の詳細は注24-Aに記載している。

15 - B. 債権譲渡及び流動性準備金管理の保証としての担保資産

B1. 販売金融資産の譲渡

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在		2018年12月31日現在	
	帳簿価額	公正価値	帳簿価額	公正価値
貸借対照表に計上されている債権譲渡	10,508	10,504	11,010	10,980
関連債務	3,243	3,264	2,781	2,645

販売金融部門は最終顧客へのローン及びディーラーシップ・ネットワークに対する債権について、ドイツ、ブラジル、フランス、英国及びイタリアの様々な公募での証券化や様々な導管体による資金調達を行ってきた。

どちらのタイプの資金調達も、特別目的事業体（SPV）を通じて行われる。いくつかの公募証券はRCIバンクが引き受けており、これによりRCIバンクは欧州中央銀行において適格担保とされる証券を有することができる。

リスクはすべてルノー・グループが負っているため、かかる証券化取引を通じて譲渡した債権の消滅を認識していない。関連債務はこの証券化による有価証券に対応するもので、「その他の証書による債務」に計上されている。

譲渡債権とそれに対応する関連債務との差異は、証券化に必要な債権信用度の高さや、RCIバンクが流動性準備金のために留保する証券の割合によるものである。

証券化した資産の再譲渡や担保設定はできず、債券の引受人は譲受した資産に係る請求権を有するのみである。

B2. 流動性準備金管理の保証としての担保資産

販売金融部門は流動性準備金管理のため、2019年12月31日現在フランス中央銀行に対し、フランスの中央担保管理システムである3G（Gestion Globale des Garanties、保証のグローバル管理）システムに基づき帳簿価額5,882百万ユーロの資産の形で担保を差入れている（2018年12月31日現在は7,454百万ユーロ）。かかる担保の内訳は、証券化商品発行ピークルの株式の形で5,325百万ユーロ、ユーロ債で151百万ユーロ及び販売金融債権で406百万ユーロである（2018年12月31日現在は証券化商品発行ピークルの株式で6,184百万ユーロ、ユーロ債で159百万ユーロ及び販売金融債権で1,111百万ユーロ）。これらの担保に対してフランス中央銀行により提供された資金は2019年12月31日現在2,700百万ユーロに達した（2018年12月31日現在は2,500百万ユーロ）。フランス中央銀行に対して担保として提供された資産はすべて、引き続き貸借対照表に計上されている。

15 - C. 販売金融債権の満期

（単位：百万ユーロ）	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
1年以内	23,174	21,184
1～5年	21,675	20,403
5年超	525	480
販売金融債権合計（純額）	45,374	42,067

15 - D. 販売金融債権の内訳（リスクのレベル別）

（単位：百万ユーロ）	最終顧客向け 販売金融	ディーラー向け 販売金融	2019年 12月31日現在
総額	35,321	10,901	46,222
健全な債権	31,690	10,527	42,217
当初認識からクレジットリスクの上昇が見られる債権	3,034	298	3,332
貸倒債権	597	76	673
貸倒債権合計の割合	1.7%	0.7%	1.5%
減損	(747)	(101)	(848)
健全な債権に係る減損	(94)	(57)	(151)
当初認識からクレジットリスクの上昇が見られる債権に係る減損	(167)	(10)	(177)
貸倒債権に係る減損	(486)	(34)	(520)

総純額	34,574	10,800	45,374
-----	--------	--------	--------

(単位：百万ユーロ)	最終顧客向け 販売金融	ディーラー向け 販売金融	2018年 12月31日現在
総額	32,614	10,233	42,847
健全な債権	28,754	9,705	38,459
当初認識からクレジットリスクの上昇が見られる債権	3,324	445	3,769
貸倒債権	536	83	619
貸倒債権合計の割合	1.6%	0.8%	1.4%
減損	(670)	(110)	(780)
健全な債権に係る減損	(93)	(69)	(162)
当初認識からクレジットリスクの上昇が見られる債権に係る減損	(154)	(10)	(164)
貸倒債権に係る減損	(423)	(31)	(454)
総純額	31,944	10,123	42,067

15 - E. 販売金融のクレジットリスクに対するエクスポージャー

販売金融活動に係るリスクには、帳簿に示された販売金融債権の純額以外にも「オフバランス約定」（注28-A）の項に記載されている取消不能の顧客への貸付確定金額があり、この金額を加算したものが販売金融活動におけるクレジットリスクの総額となる。このリスクは顧客から差し入れられる担保により軽減されており、その詳細は「取得済みのオフバランス約定」（注28-B）の項に記載されている。特に、2019年12月31日現在については、821百万ユーロの担保（2018年12月31日現在は678百万ユーロ）が回収遅延又は減損処理済みの販売金融債権に対して差入れられている。

顧客のクレジットリスクは、（スコアリング・システムを用いて）評価され、活動の種類（顧客及びディーラー）によりモニタリングされる。当年度末現在において、満期到来前又は減損処理前の販売金融債権については、規制により定義されるような不良債権化の兆候や販売金融債権の顧客に対するリスクの著しい集中は見られない。

16 - 自動車顧客債権

自動車顧客債権の純額

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
総額	2,073	2,178
発生信用損失による減損 [*]	(807)	(770)
予想信用損失による減損	(8)	(9)
自動車顧客債権、純額	1,258	1,399

* 2019年12月31日現在はイランに関連したマイナス674百万ユーロを含む。

この項目には、ルノー・グループの販売金融会社又はグループ外の事業体に売却され、債権の保有に伴う実質的にすべてのリスク及び利益が移転されている債権は含まれない。希薄化リスク（主に商事紛争に起因する未決済リスクなど）はルノー・グループの負担であるが、微々たるものである。このようにしてルノー・グループ

プの販売金融会社に譲渡された債権は販売金融債権の中に、主としてディーラーシップに対する債権として含まれる。

自動車（アフトワズを除く）部門及びアフトワズを含む自動車部門の顧客に対する著しいリスクの集中も見られず、また、ルノー・グループ外の顧客で自動車部門の総売上高の1割以上を占める先は1件もない。

クレジットリスクの管理方針は注25に示す。

自動車（アフトワズを除く）部門の債権のクレジットリスクのエクスポージャーの最大額は、かかる債権の帳簿に示された純額となる。

自動車顧客債権の減損モデルは注2-Gに示す。

公正価値の詳細は注24-Aに記載している。

17 - その他の流動及び固定資産

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在			2018年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
前払費用	179	456	635	245	368	613
未収税金（当期税金を含まない）	314	1,884	2,198	465	1,712	2,177
未収税金（当期税金に係る）	21	86	107	19	111	130
その他の債権	605	1,555	2,160	603	1,566	2,169
非連結子会社に対する投資 [*]	105	-	105	153	-	153
自動車部門の通常取引に係るデリバティブ	-	10	10	-	10	10
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	-	177	177	-	123	123
合計	1,224	4,168	5,392	1,485	3,890	5,375
総額	1,361	4,370	5,731	1,613	4,082	5,695
減損	(137)	(202)	(339)	(128)	(192)	(320)

* 10百万ユーロを超える非連結子会社に対する投資はiCabbiに関係するものである。

非連結子会社に対する投資

非連結子会社とは、タクシー予約プラットフォーム「Flit Tech」、タクシー向けソフトウェア開発「iCabbi」及び自家用車ハイヤーアプリ「Marcel」を含む。これらの会社の財務諸表は、ルノー・グループにより適用される基準を考慮すると、連結を行っても重要な影響を与えないため、2019年12月31日現在、完全連結されていない。ただし、これらの会社のルノー・グループの業績への貢献は、2019年度はマイナス56百万ユーロ（2018年度はマイナス29百万ユーロ）であり、製品及びサービス売上原価に含まれる。最も重要な会社は2020年度に完全連結される。これらの会社は2019年12月に新会社ルノーMAI（注3-A参照）に移管されたため、2020年1月1日以降は販売金融部門の一部ではなくなる。

18 - 資本

18 - A. 資本金

2019年12月31日現在の発行済全額払込済普通株式の総数は295,722千株で、1株当たりの額面金額は3.81ユーロである(1株当たりの額面金額は2018年12月31日現在から変更無し)。

自己株式への配当はない。自己株式は2019年12月31日現在、ルノーの資本金の1.54%を占めている(2018年12月31日現在は1.71%)。

日産グループはその完全子会社である日産ファイナンス(株)を通じてルノーの株式の約15%を保有している(但し、これらの株式に議決権は付与されていない)。

18 - B. 資本運用

ルノー・グループの資本運用の目的は、事業の継続性を保証することにより株主へのリターン及びその他の関係者の利益を確保し、資本構造を最適に維持することにより費用の最適化を図ることにある。株主配当金の支払調整、株式の償還、新株の発行などを行う場合もある。

ルノー・グループの目的については各事業部門において様々な方法で管理統制されている。

販売金融部門には銀行業に対する法定比率を遵守する義務がある。最低支払能力比率(リスク加重資産総額に対する、劣後ローンを含めた資本の比率)は8%である。RCIバンクのコアTier1支払能力比率は2019年12月31日現在で14.41%である(2018年12月31日現在で15.46%)。

また、ルノー・グループは日産への投資について部分的ヘッジを行っている(注12-G及び25-B2)。

18 - C. ルノー自己株式

株主総会の決議に従って、取締役会はルノー自己株式をすべてルノー・グループのマネジャー及び幹部社員に付与する現行のストック・オプション及び業績連動株式制度及びその他の株式による報酬に関する合意に割当ててを決定した。

	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
自己株式制度の総額(単位:百万ユーロ)	344	400
自己株式の総数	4,548,736	5,058,961

18 - D. 配当

2019年6月12日開催の定時及び臨時株主総会において1株当たり3.55ユーロ、総額1,035百万ユーロの配当を行うことが決議された(2018年度は1株当たり3.55ユーロ、総額1,027百万ユーロ)。この配当金は2019年6月に支払われた。

18 - E. 為替換算調整勘定

各年度の為替換算調整勘定の変動は次のとおり分析される。

(単位:百万ユーロ)	2019年度	2018年度
日産に対する投資価額の為替換算調整勘定の変動	401	997
日産に対する投資の部分ヘッジによる影響(税引後)(注12-G)	(157)	(70)

日産に係る為替換算調整勘定の変動額合計	244	927
超インフレ経済に関する変動	(99)	(175)
その他の為替換算調整勘定の変動	125	(250)
為替換算調整勘定変動額合計	270	502

超インフレ経済に関する変動は、2018年1月1日からアルゼンチンの子会社に起因する為替換算調整勘定の変動を含む。2019年度の「その他の為替換算調整勘定の変動」は主としてロシア・ルーブル及びルーマニア・レイの変動によるものである。

18 - F. 金融商品再評価準備金

F1. 金融商品再評価準備金残高の変動

下表の金額は税効果を考慮後の数字である。

(単位：百万ユーロ)	キャッシュ・フロー・ヘッジ ⁽¹⁾	公正価値で測定される資本性金融商品	公正価値で測定される負債性金融商品	合計
2018年12月31日現在	(21)	253 ⁽²⁾	3	235
資本に計上された公正価値の変動	(76)	57	1	(18)
資本から損益への組替調整 ⁽¹⁾	10	-	(1)	9
その他	-	-	-	-
2019年12月31日現在	(87)	310	3	226

(1) 資本から損益へ組替調整されたキャッシュ・フロー・ヘッジの内訳については以下の注F2を参照、また、資本から損益計算書へのキャッシュ・フロー・ヘッジの組替調整スケジュールについては以下の注F3を参照。

(2) 公正価値で測定される資本性金融商品についての再評価準備金は主にダイムラー株に関連している（注22-B）。

F2. 金融商品再評価準備金から損益計算書項目に組替調整されたキャッシュ・フロー・ヘッジの内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
営業総利益	14	7
その他の営業利益及び営業費用	-	1
財務収益（費用）、純額	-	-
関連会社及び共同支配企業の純利益に対する持分	-	-
当期繰延税金	(4)	(2)
キャッシュ・フロー・ヘッジに係る損益計算書項目への組替調整額合計	10	6

F3. 金融商品再評価準備金から損益計算書項目への、キャッシュ・フロー・ヘッジの組替調整スケジュール

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
1年以内	-	(6)
1年超	(24)	(9)
キャッシュ・フロー・ヘッジ再評価準備金 (関連会社及び共同支配企業を除く)	(24)	(15)
キャッシュ・フロー・ヘッジ再評価準備金 (関連会社及び共同支配企業分)	(63)	(6)
キャッシュ・フロー・ヘッジ再評価準備金合計	(87)	(21)

上記のスケジュールはキャッシュ・フロー・ヘッジ契約の満期を基にしている。

18 - G. ストック・オプション制度及び業績連動株式制度並びにその他株式による報酬

取締役会は定期的にルノー・グループの幹部社員及びマネジャーに対し、制度ごとに行使価格及び行使期間の異なる業績連動株式を付与している。さらに、2012年までは、ストック・オプションも定期的に付与され、それぞれ権利確定及び必要保有期間を有した。すべての制度において、受益者へのオプションや業績連動株式の付与数を決定するうえで勤務成果を条件に加えている。ストック・オプション又は業績連動株式の権利の喪失は適用ある規則に基づき、自己都合退職又は雇用終了の場合は全オプション及び権利を喪失し、会社の都合による退職の場合は個別に決定される。

2019年度に、1,462千株式（当初価値総額50百万ユーロ）に係る新業績連動株式制度が導入された。株式の権利確定期間は3年で、最低保有期間はない。

株式による報酬は会計方針（注2-R）に記載の方法により評価されている。主な詳細は以下のとおりである。

プラン	当初価値 (千ユーロ)	ユニット 公正価値	2019年度 費用 (百万 ユーロ)	2018年度 費用 (百万 ユーロ)	付与日の 株価 (ユーロ)	株価 変動率	金利	行使価格 (ユーロ)	オプション 期間	1株当たり 配当金額 (ユーロ)
プラン18	3,422	9.31	-	-	36.70	37.28%	2.28%	38.80	4-8年	0.30-1.16
プラン19	1,608	5.36	-	-	27.50	42.24%	1.99%	26.87	4-8年	1.19-1.72
プラン20	2,708	6.87	-	-	40.39	35%	0.71%	37.43	4-8年	1.57-2.19
プラン22*	51,509	66.51	-	(10)	78.75	N/A	(0.10)%	N/A	3-5年	1.90-2.22
	19,138	65.19	5	(7)	76.58	N/A	(0.03)%	N/A	4年	1.90-2.22
プラン23*	53,728	66.38	(20)	(18)	80.25	N/A	(0.48)%	N/A	3-4年	2.40-2.88
	19,929	65.72	(7)	(5)	76.16	N/A	(0.48)%	N/A	4年	2.40-2.88
プラン23 bis	5,348	65.34	3	(1)	76.99	N/A	(0.48)%	N/A	4年	2.40-2.88
プラン24*	53,646	66.18	(31)	(18)		N/A	(0.56)%	N/A	3-4年	3.15-3.34
	22,167	66.16	(4)	(6)	82.79	N/A	(0.57)%	N/A	4年	3.15-3.34
プラン25*	63,533	73.37	(23)	(19)	90.64	N/A	(0.57)%	N/A	3-4年	3.55-4.25
	23,096	69.73	(2)	(5)	88.93	N/A	(0.57)%	N/A	4年	3.55-4.25
プラン26	49,618	42.50	(10)	-	54.99	N/A	-	N/A	3年	3.55-3.50

合計	(89)	(89)	
----	------	------	--

* これらの制度については記載の期間内において業績連動株式の付与日が分かれている。この数値には、2019年1月23日までに会長兼CEO職についての変動報酬の一部として付与された株式も含まれている。上表では付与日ごとの付与数で加重平均した数字を表示している場合もある。

G1. 各対象者が保有するストック・オプション及び株式にかかる権利の数及びその他株式に基づく報酬の変動

	ストック・オプション			株式にか かる権利
	オプション数	行使価格の加重平均額 (単位：ユーロ)	付与日及び 行使日における 株価の加重平均額 (単位：ユーロ)	数
2019年1月1日現在未行使のオプション及び未確定の権利	248,774	36	-	4,714,171
付与	-	-	-	1,462,030
行使されたオプション又は権利確定がなされた権利	(95,787) ⁽¹⁾	35	49 ⁽²⁾	(1,214,438) ⁽³⁾
期限切れのオプション及び権利並びにその他の調整	(50,000) ⁽¹⁾	36	-	(618,434) ⁽⁴⁾
2019年12月31日現在未行使のオプション及び未確定の権利	102,987	37	-	4,343,329

(1) 2019年度に行使された又は期限切れとなったストック・オプションは2011年度にプラン18及びプラン19、2012年度にプラン20に基づき付与されたものである。

(2) ルノー・グループにより株式が取得された時の価格で、将来のオプションをカバーするものである。

(3) 権利が確定された業績連動株式は主に2015年度に非居住者についてプラン22及び2016年度に居住者についてプラン23に基づいて付与されたものである。

(4) 期限切れの権利はとりわけ会長兼最高経営責任者の辞任に係る455,658の株式の権利を含む。

G2. スtock・オプション

2019年度現在の制度については、受給されるオプションにかかる権利確定期間は4年間であり、権利行使期間はその後の4年間である。

制度	制度の種類	付与日	行使価格 (ユーロ)	2019年12月31日現 在の未行使 オプション残高	行使期間
プラン18	株式購入オプション	2011年4月29日	38.80	-	自2015年4月30日 至2019年4月28日
プラン19	株式購入オプション	2011年12月8日	26.87	-	自2015年12月9日 至2019年12月7日
プラン20	株式購入オプション	2012年12月13日	37.43	102,987	自2016年12月13日 至2020年12月12日
合計				102,987	

G3. 業績連動株式制度及びその他株式による報酬に関する合意

プラン22からプラン25について、権利確定期間及び最低保有期間は、各国の税制を考慮するため、受益者が税法上のフランス居住者か又はその他の国の居住者かによって異なる。

税法上のフランス居住者に付与される株式における権利確定期間は3年で、保有期間はその後の1年である（プラン22については2年）。

税法上のフランス非居住者については、権利確定期間は4年間で、最低保有期間はない。

プラン26からは、税法上のフランス居住者又は外国居住者に対して、権利確定期間は3年間で、保有期間はない。

制度	制度の種類	付与日	2019年12月31日時点で付与された株式の権利	権利確定日	保有期間
プラン22	業績連動株式	2015年2月11日	- *	2019年2月11日	無し
プラン23	業績連動株式	2016年4月29日	- * 314,610	2019年4月29日 2020年4月29日	2019年4月29日 - 2020年4月29日 無し
プラン23 bis	業績連動株式	2016年7月27日	- *	2020年7月27日	無し
プラン24	業績連動株式	2017年2月9日	983,010 292,650	2020年2月9日 2021年2月9日	2020年2月9日 - 2021年2月9日 無し
プラン 25	業績連動株式	2018年2月15日	1,062,759 278,150	2021年2月15日 2022年2月15日	2021年2月15日 - 2022年2月15日 無し
プラン26	業績連動株式	2019年6月12日	1,412,150	2022年6月12日	無し
合計			4,343,329		

* このプランに関連する株式の権利は、2019年度に期限切れとなったか又は権利確定がなされたものである。

18 - H. 非支配株主の持分

会社	所在国	非支配株主が保有する 所有権及び議決権の 割合		当期純利益 - 非支配 株主持分 (単位：百万ユーロ)		資本 - 非支配株主 持分 (単位：百万ユーロ)		非支配株主（少数株 主）に対する支払担当 金 (単位：百万ユーロ)	
		2019年 12月31日 現在	2018年 12月31日 現在	2019 年度	2018 年度	2019年 12月31日 現在	2018年 12月31日 現在	2019 年度	2018 年度
自動車（アフトワズを除く）									
ルノー・サムスン・モーターズ	韓国	20%	20%	24	36	202	205	(24)	(33)
オヤック・ルノー・オートモビル・ファブリカカリ	トルコ	48%	48%	83	55	295	270	(56)	(41)
JMEV	中国	50%	-	(6)	-	123	-	-	-

その他				3	6	12	27	(4)	(7)
自動車（アフトワズを除く）-合計				104	97	632	502	(84)	(81)
販売金融									
バンコ・RCI・ブラジル*	ブラジル	40%	40%	24	19	-	-	(9)	(8)
ロンボ・コンパニア・フィナンシエラ（Rombo Compania Financiera）*	アルゼンチン	40%	40%	-	(2)	-	-	-	-
その他				7	7	52	45	(2)	(5)
販売金融-合計				31	24	52	45	(11)	(13)
アフトワズ									
アライアンス・ロステック・オートb.v.	オランダ	32%	32%	-	-	756	663	-	-
アフトワズ	ロシア	32%	32%	11	16	(668)	(603)	7	-
LLC・ラーダ・イジェフスク（LLC Lada Izhevsk）	ロシア	32%	32%	6	7	(21)	(19)	(5)	-
その他				8	5	16	11	(3)	-
アフトワズ-合計				25	28	83	52	(1)	-
合計				160	149	767	599	(96)	(94)

* ルノー・グループはこれら会社の少数株主に対し、その投資分を売却するプットオプションを授与している。これらプットオプションに相当する負債の額はその他負債に含まれており、2019年12月31日現在、それぞれブラジル子会社については144百万ユーロ、アルゼンチンの子会社については7百万ユーロである（2018年12月31日現在はそれぞれ127百万ユーロ及び13百万ユーロであった）。これに相当する費用は資本勘定に記帳され、非支配株主持分に優先的に割り当てられ、残りの額が親会社株主持分に割り当てられる。負債は公正価値で表示される。公正価値は、決算日現在に存在する金融ポートフォリオの将来の結果及びパートナーシップ契約の規定を考慮して、潜在的な購入価格を見積もることにより決定される。これは認識モデルを用いているが、それに関連する有意なデータが観測可能な市場データには基づいていないため、これはレベル3の公正価値である。

トルコのオヤックとの間で2018年度に新たなパートナーシップ契約が締結されたが、その契約は、一定の条件に従うことを条件として、ルノーに対してオヤックが有するオヤック・ルノー株式を購入する権利（コール）及びマイル（Mais）株式を売却する権利（プット）を与え、また、オヤックに対してオヤック・ルノー株式を売却する権利（プット）及びルノーが有するマイル（Mais）株式を購入する権利（コール）を与える非支配投資についての完全に対称的なプットオプション及びコールオプションを含む。このプットオプションの行使価格は、行使された場合、行使日に指名される3名の独立した専門家により決定される。

この契約の分析によって、ルノーSAが拒否できずにオヤックがプットオプションを行使することにつながり得るようなルノーSAが管理できない状況は特定されなかった。従って、2019年12月31日現在、これらのオプションに関連して負債は認識されていない。

子会社の運営に対する規制の枠組みに由来する制限を除いて、ルノー・グループが自らの資産を利用又は使用する能力及びその負債を決済する能力に対する重大な制限は存在しない。現地の監督当局が、銀行業務を行う子会社に対し、資本及び流動性について特定の水準を維持すること、グループの他の当事者に対するエクスポージャーを制限すること及びその他比率を遵守することを要求する可能性がある。

19 - 退職給付及びその他の従業員長期給付債務に対する引当金

19 - A. 退職給付その他の給付制度

退職給付その他の従業員長期給付債務は、本質的に、在職従業員に係るものである。これらの給付は、確定拠出型制度又は確定給付型制度により行われる。

確定拠出型制度

ルノー・グループは各国の法律・慣行に従い年金及びその他の保障制度の責任を負う国家機関に対して給与に応じた拠出金の支払を行なっている。現在、これらの制度に関する数理計算上の債務はない。

確定拠出型制度に係る総費用は、2019年度は603百万ユーロであった（2018年度は588百万ユーロ）。

確定給付型制度

確定給付型制度の会計処理については注2-Sに記載されており、この制度のために引当金が設定されている。当該制度の対象となる給付は以下のとおりである。

- ・ フランス及びトルコなどの一定の国における法律又は契約の適用対象となる、退職又は離職時に支払われるべき給付
- ・ 従業員に契約上の利益を提供する補完年金（この種の制度はヨーロッパ、例えば、英国、フランス、ドイツ、オランダ及びスイスなどで利用されている。）
- ・ その他、主に長期勤務報奨及び有給休暇の付与からなる長期給付

確定給付型補完年金制度については、一般的に、年金基金又は保険会社と契約を締結することにより積立が行われる。かかる場合、当該債務及び資産は別個に評価される。当該債務と支払原資のために保有される資産の公正価値との差異により積立不足又は積立超過となる場合がある。積立不足の場合には、引当金が計上される。積立超過の場合には、一定の条件に従って資産が認識される。

ルノー・グループの主要な確定給付型制度

フランスでは、ルノー・グループの退職補償金の支給のために、フランスの各会社が従業員代表と契約を締結する。当該補償金は従業員の給与及び勤続年数に基づいており、退職時に当該会社に雇用されていることが支給の条件となる。フランスの退職給付債務は全額引当金により賄われ、ルノー・グループの退職補償債務の大半を占める。

ルノー・グループの最も重要な補完年金制度は英国で運用されており、2つの確定給付型年金制度が2つの区分から構成される専用の年金基金の一環として運用されている。そのうち1つは自動車子会社（アフトワズを除く）に係るもので、もう1つはRCI・ファイナンシャル・サービシズ・リミテッド（RCI Financial Services Ltd.）に係るもので、合わせて約1,780名を対象としている。この制度は2004年以降新規加入者を受け付けておらず、2019年12月31日以降、この制度に基づき追加の権利を獲得することはできない。2020年1月1日以降はすべての従業員が確定拠出型年金制度により利益を得ている。

この年金基金（トラスト）はそれ自体法人である。当該年金基金は、加入会社並びにその在職従業員及び元従業員を等しく代表する受託者で構成される理事会により管理運用される。当該年金基金は、現地の法令に準拠

しており、当該法令により最低積立必要額が定められているため、ルノー・グループにより追加拠出が実行される可能性がある。資産運用方針は基金のセクション毎に監督当局により定められ、運用業績についても四半期毎に監督官庁の調査を受ける。これらの制度に係るリスクは通常のリスクである（積立資産に対する将来の運用収益の低下、株式市場の下落、受益者の平均余命の長期化、インフレ率の上昇等）。

自動車（アフトワズを除く）部門専用の基金区分について積立不足が発生したため、ルノー・グループは、毎年5百万ポンドを上限とした拠出を行うことにより、2027年までに当該不足を補填することを確約した。2019年12月31日現在、自動車（アフトワズを除く）部門専用の基金区分の不足額の評価額は、44百万ポンドであり、RCI・ファイナンシャル・サービシーズ・リミテッド専用の基金区分の当該不足額の評価額は11百万ポンドである。

グループ確定給付型制度の主要な変更内容

「Pacte」法第197条の適用に際して、確定給付型補完年金制度の改正に係る2019年7月3日付フランス政令2019-697が公布されたことに伴い、ルノー・グループは、2004年後半にフランスで制定された確定給付型トップアップ年金制度を廃止し、その結果、引き続き働いている制度会員に関して対応する権利の喪失を招いた。この制度は、5年以上ルノー・グループに在籍したエグゼクティブ・コミッティのメンバーに対して適用された。これには、退職時に同グループにおいて幹部社員の地位を保有することを条件として関連年金の支払いが行われたエグゼクティブ・コミッティ在籍2年の会員も含まれた。

この確定給付型トップアップ年金制度のために設定された引当金は、2018年12月31日現在で72百万ユーロであった。経済的に活動している会員に対応するこの引当金の一部は、制度縮小（損益計算書へのプラス41百万ユーロの影響）及び制度清算（損益計算書へのプラス23百万ユーロの影響）として、2019年度に損益に振り替えられた。

19 - B. 最も重要な制度を対象とした引当金及びその他データの算出のために使用された主要な数理計算上の仮定

フランスにおけるルノー・グループの退職補償金を対象とした主要な数理計算上の仮定及び実際のデータ	2019年12月31日現在		2018年12月31日現在	
	ルノー-s.a.s.	その他	ルノー-s.a.s.	その他
退職年齢	60-65歳	60-67歳	60-65歳	60-67歳
割引率 [*]	0.79%	0.1%-2%	1.69%	0.8%-2%
昇給率	2.5%	1%-3%	2.5%	1%-2.7%
制度期間	13年	6-20年	13年	7-20年
債務総額	1,158百万ユーロ	189百万ユーロ	1,035百万ユーロ	174百万ユーロ

* ルノー・グループがフランス企業の債務評価に使う割引率は、債務の期限によって各社異なる。割引率のベンチマークとは、ゼロクーポン利率に、ロイターにより公表されたAAの格付けを有する発行体向けの平均的なスプレッド・カーブを加えたものである。

英国におけるルノー・グループの補完年金を対象とした主要な数理計算上の仮定及び実際のデータ	2019年12月31日現在		2018年12月31日現在	
	自動車（アフトワズを除く）	販売金融	自動車（アフトワズを除く）	販売金融
財務上の割引率 [*]	2.10%	2.10%	2.85%	2.85%
年金インフレ率（2018年度は昇給率）	2.80%	2.80%	2%	3.10%
制度期間	20年	23年	18年	25年

積立資産の実際の運用収益	12.74%	15.52%	-3.95%	-5.37%
債務総額	370百万ユーロ	44百万ユーロ	325百万ユーロ	33百万ユーロ
年金基金により運用された資産の公正価値	319百万ユーロ	31百万ユーロ	270百万ユーロ	25百万ユーロ

* 割引率は、AA-の格付けを有する社債のiBoxxボンド指数（DTRBボンドAA格付け社債イールドカーブ）に基づきデロイトにより設定された利率カーブを参照して決定された。

19 - C. 当期費用純額

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
当期勤務費用	98	94
過去勤務費用及び清算における損益	(84)	(3)
純負債（又は純資産）に生じる純利息	28	25
従業員数調整制度の影響	-	(1)
損益計算書に計上された当期費用（利益）純額	42	115

19 - D. 貸借対照表に記載された引当金の詳細

D1. 貸借対照表に記載された引当金の内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在		
	債務の現在価値	積立資産の公正価値	確定給付債務（資産）純額
退職及び雇用終了補償金			
フランス	1,347	-	1,347
ヨーロッパ（フランスを除く）	17	-	17
アメリカ	2	-	2
アフリカ-中東-インド-アジア - 太平洋	3	-	3
ユーラシア ⁽¹⁾	54	-	54
退職及び雇用終了補償金合計	1,423	-	1,423
補完年金			
フランス	85	(65)	20
英国	414	(350)	64
ヨーロッパ（フランス及び英国を除く） ⁽²⁾	308	(200)	108
アメリカ	3	-	3
アフリカ-中東-インド-アジア - 太平洋	5	-	5
補完年金合計	815	(615)	200
その他の長期給付			
フランス ⁽³⁾	72	-	72
ヨーロッパ（フランスを除く）	3	-	3

アメリカ	2	-	2
その他の長期給付合計	77	-	77
合計 ⁽⁴⁾	2,315	(615)	1,700

(1) 主に、ルーマニア及びトルコ。

(2) 主に、ドイツ及びスイス。

(3) 有給休暇の付与及び長期勤務報奨。

(4) 1年以内に満期が到来する負債総額（純額）：64百万ユーロ、1年超に満期が到来する負債総額（純額）：1,636百万ユーロ。

D2. 確定給付債務純額一覧

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在				
	1年未満	1年から5年	5年から10年	10年超	合計
債務の現在価値	73	332	417	1,493	2,315
年金資産の公正価値	(9)	(64)	(77)	(465)	(615)
確定給付債務（資産）純額	64	268	340	1,028	1,700

各制度の加重平均期間は2019年12月31日現在15年である（2018年12月31日現在は14年）。

19 - E. 債務、積立資産及び引当金の増減

(単位：百万ユーロ)	債務の現在 価値(A)	積立資産の 公正価値(B)	確定給付債務純額 (A)+(B)
2018年12月31日現在残高	2,116	(529)	1,587
当期勤務費用	98	-	98
過去勤務費用及び制度縮小、改訂及び清算における損益	(84)	-	(84)
純負債（又は純資産）に生じる純利息	40	(12)	28
損益計算書に計上された2019年度当期費用（利益）純額(注19-C)	54	(12)	42
人口統計上の仮定の変化から生じる債務に係る数理計算上の差異	(3)	-	(3)
財務上の影響の変化から生じる債務に係る数理計算上の差異	233	-	233
経験効果から生じる債務に係る数理計算上の差異	16	-	16
積立資産の運用収益純額（上記の純利息に含まれないもの）	-	(52)	(52)
その他の包括利益項目に計上された2019年度当期費用（利益）純額	246	(52)	194
雇用主による積立への拠出額	-	(22)	(22)
従業員による積立への拠出額	-	(1)	(1)
本制度に基づいて支払われた給付	(117)	19	(98)
制度の清算に際して支払われた給付			-
為替レートの変動による影響	21	(18)	3
連結範囲の変更及びその他による影響	(5)	-	(5)

2019年12月31日現在残高	2,315	(615)	1,700
-----------------	-------	-------	-------

2019年12月31日現在のその他の包括利益項目に計上された累積した数理計算上の差異（税引後）（関連会社の持分を除く）は735百万ユーロの損失（2018年12月31日現在は596百万ユーロの損失）であった。

各制度のために使用された割引率が100ベースポイント減少する場合、2019年12月31日現在の債務の額は結果的に420百万ユーロ増加するであろう（2018年12月31日現在は272百万ユーロ）。また、各制度のために使用された割引率が100ベースポイント増加する場合、2019年12月31日現在の債務の額は結果的に322百万ユーロ減少するであろう（2018年12月31日現在は229百万ユーロ）。

19 - F. 積立資産の公正価値

年金基金及び保険会社を通じて運用された資産の詳細は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在		
	活発な市場に 上場している資産	非上場の資産	合計
年金基金			
現金及び現金同等物	-	-	-
株式	112	-	112
社債	202	-	202
投資信託及びその他に対する持分	40	5	45
合計 - 年金基金	354	5	359
保険会社			
現金及び現金同等物	1	7	8
株式	7	-	7
社債	203	5	208
不動産	17	1	18
投資信託及びその他に対する持分	5	10	15
合計 - 保険会社	233	23	256
合計	587	28	615

年金基金資産は、主として、英国を拠点とする制度に係る資産である（57.2%）。保険契約の関係国は、主として、ドイツ（5.5%）、フランス（10.6%）、オランダ（20%）及びスイス（5.5%）である。英国における年金資産の実際運用収益は注19-Bに示す。

2019年度は、ルノー・グループの主要な積立資産に係る加重平均による運用収益率の実質値は8.84%（2018年度はマイナス1.28%）であった。

本書日現在、2019年度に年金基金に支払われるであろう拠出額の最善の見積もりは約11百万ユーロである。

ルノー・グループの年金基金資産には、ルノー・グループの金融商品が含まれない。不動産投資には、ルノー・グループが占有する不動産が含まれない。

20 - 引当金の変動

(単位：百万ユーロ)	組織再編費用に 対する引当金	製品保証引当金	その他の税務に 関する訴訟及び リスクに対する 引当金	保険業務に対す る 引当金 ⁽¹⁾	約定及びその他 に対する引当金	合計
2018年12月31日現在残高 ⁽²⁾	437	1,001	240	480	405	2,563
繰入	259	628	78	84	124	1,173
目的使用による引当金取崩	(224)	(591)	(31)	(41)	(93)	(980)
引当金未使用部分の戻入	(22)	(31)	(47)	-	(110)	(210)
連結範囲の変更に伴う増減	-	-	28	-	-	28
為替換算調整勘定及びその他 の増減	-	9	(40)	-	(21)	(52)
2019年12月31日現在残高 ⁽³⁾	450	1,016	228	523	305	2,522

(1) 販売金融部門の保険会社による技術的準備金である。

(2) 2018年度の数値は、2019年9月のIFRIC決定の適用において、不確実な税金負債に対する引当金の再分類を含んでいる。これらの引当金は、以前はその他の引当金に記載していたが、現在は特定の項目として記載している（注2-A3）。2018年度の数値には、アメリカにおける取引に関する誤りの訂正により、その他の引当金における対応する数値との間で調整されたマイナス57百万ユーロも含まれている。

(3) 短期引当金は1,064百万ユーロ、長期引当金は1,458百万ユーロ。

ルノー又はルノー・グループ会社が開与しているすべての既知の訴訟について毎年度末に調査が実施され、法律顧問の意見を考慮し、必要と考えられる引当金が、見積もられたリスクに対応して設定されている。2019年度中、ルノー・グループは新たな重大な訴訟に関連する引当金を計上しなかった。偶発債務に関する情報は注28-A2に示す。

組織再編費用引当金の増加は、大部分がヨーロッパ地域で導入した従業員数調整制度（注6-A）に係るものである。

2019年12月31日現在の「その他の引当金」には、環境規制への適合に係る引当金84百万ユーロが含まれる（2018年12月31日現在は99百万ユーロ）。この引当金は、使用済み車両及び中古バッテリーに関する費用に充当すべき引当金、8百万ユーロにのぼるディーゼル自動車による窒素酸化物（NOx）の排出を削減する計画の費用（注28-A2）並びにヨーロッパ地域の産業用地及びアメリカ及びユーラシア地域の工業用地に係る環境保全関連の法令遵守費用を含むものである。

21 - その他の流動及び固定負債

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在			2018年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
当期税金	2	223	225	-	289	289
不確実な税金負債に対する引当金*	187	8	195	140	22	162

未払税金（当期税金を除く）	30	1,235	1,265	45	1,176	1,221
社会保障費	22	1,415	1,437	21	1,451	1,472
その他負債	248	6,415	6,663	169	5,723	5,892
繰延収益	1,432	1,722	3,154	1,337	1,573	2,910
自動車部門の通常取引に係るデリバティブ	-	14	14	-	5	5
その他の負債合計	1,732	10,801	12,533	1,572	9,928	11,500
合計	1,921	11,032	12,953	1,712	10,239	11,951

* 2018年度の数値は、2019年9月のIFRIC決定の適用において、不確実な税金負債に対する引当金の再分類を含んでいる。
これらの引当金は、以前はその他の引当金に記載していたが、現在は特定の項目として記載している（注2-A3）。

その他負債は主として、販売報奨金プログラムに基づく支払額（2019年12月31日現在は2,455百万ユーロ、2018年12月31日現在は2,442百万ユーロ）及び買戻約定付販売契約について計上される繰延利益（2019年12月31日現在は675百万ユーロ、2018年12月31日現在は408百万ユーロ）に相当する。

繰延収益には、メンテナンス契約及び保証期間延長契約等の自動車サービス契約に関する繰延収益が含まれている。これは、グループの行うべき債務の履行に依存しない顧客支払スケジュール（全額前払い、又は特定期間終了時に支払期日が到来する定期支払い）を規定する契約に基づいた受取金の様式をとる。繰延収益は契約期間にわたり売上高に振り替えられ、その内訳は以下のとおりである。

（単位：百万ユーロ）	2019年度	2018年度
1月1日現在の自動車サービス契約（メンテナンス及び保証期間延長）に関する繰延収益	817	720
当期受取繰延収益	341	351
当期売上高計上繰延収益	(313)	(253)
連結範囲の変更	-	-
為替換算調整勘定等の変更	1	(1)
12月31日現在の自動車サービス契約（メンテナンス及び保証期間延長）に関する繰延収益	846	817
売上高における計上		
1年以内	329	271
1～3年後	464	479
3～5年後	53	67

[次へ](#)

V - 金融資産、負債、公正価値及び金融リスク管理

22 - 金融資産：現金及び現金同等物

22 - A. 流動 / 固定別の内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在			2018年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
非支配会社への投資	878	-	878	853	-	853
市場性ある有価証券及び譲渡可能負債証券	-	1,375	1,375	-	921	921
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	49	216	265	48	378	426
貸付金及びその他	145	625	770	27	664	691
金融資産合計	1,072	2,216	3,288	928	1,963	2,891
総額	1,072	2,221	3,293	928	1,974	2,902
減損	-	(5)	(5)	-	(11)	(11)
現金同等物	-	8,375	8,375	-	8,091	8,091
現金	-	6,607	6,607	-	6,686	6,686
現金及び現金同等物合計	-	14,982	14,982	-	14,777	14,777

金融資産、現金及び現金同等物に係るカウンターパーティリスクについては注25-B6及び25-C2に記載。

22 - B. 非支配会社への投資

2019年12月31日現在の非支配会社への投資は、戦略的提携契約に基づくダイムラー株の購入に係る812百万ユーロ（2018年12月31日現在は755百万ユーロ）を含むものである。これらの株式は選択によりその他の包括利益項目を通じて公正価値で計上されている。ダイムラー株式が売却された場合、その売却益は損益に振り替えられない。その公正価値は市場価格を参照することにより確定する。2019年12月31日時点の市場価格（49.37ユーロ / 株）は取得価額（35.52ユーロ / 株）を上回っており、2019年12月31日現在、保有するダイムラー株式に係る未実現利益は、228百万ユーロである。当年度を通じて公正価値の増加は228百万ユーロに達し（これに対し2018年度は409百万ユーロの減少）、2019年度の「その他の包括利益項目」に計上されている。

また、2019年12月31日現在の非支配会社への投資には、自動車未来基金（Fonds Avenir Automobile = FAA）に対して支払われる拠出金43百万ユーロも含まれている（2018年12月31日現在は57百万ユーロ）。フランス政府と自動車メーカーが導入したサプライヤーに対する支援計画に基づき、ルノーは基金の要請に対して総額200百万ユーロまで拠出することを公約している。2019年12月31日現在のルノーにおける残高は54百万ユーロである。非支配会社への投資に係る有価証券の公正価値は、FAAの管理会社の報告による直近の純資産価値を参照し、その後の関連情報等による調整を加えて確定する。

22 - C. ルノー・グループの使用不能現金

当グループは諸外国に流動資産を有しているが、資金の本国送金が制度上又は政治上、煩雑な国もある。そうした国のほとんどでは、そのような資金は、現地において工業用又は販売金融用に使用する。

販売金融証券化ファンドが保有するいくつかの当座預金口座は、証券化された債権に対する信用を拡大するために利用され、その結果、債権支払でデフォルトに陥った場合の担保としての役割を果たす（注15-B1）。これらの当座預金口座の金額は2019年12月31日現在540百万ユーロである（2018年12月31日現在は551百万ユーロ）。

23 - 金融負債及び販売金融負債

23 - A. 流動 / 固定別の内訳

(単位:百万ユーロ)	2019年12月31日現在			2018年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
ルノーSAの永久劣後証券	281	-	281	277	-	277
社債	5,671	613	6,284	4,665	581	5,246
その他の証書による債務	-	648	648	-	649	649
金融機関からの借入	363	619	982	314	643	957
IFRS第16号の適用におけるリース負債 ⁽¹⁾	608	115	723	-	-	-
その他の有利子負債 ⁽²⁾	134	476	610	210	152	362
自動車(アフトワズを除く)部門の金融負債(デリバティブを除く)	7,057	2,471	9,528	5,466	2,025	7,491
自動車(アフトワズを除く)部門の金融取引に係るデリバティブ	49	219	268	42	353	395
自動車(アフトワズを除く)部門の金融負債合計	7,106	2,690	9,796	5,508	2,378	7,886
金融機関からの借入	807	71	878	667	85	752
その他の有利子負債 ⁽²⁾⁽³⁾	-	(3)	(3)	6	-	6
IFRS第16号の適用におけるリース負債 ⁽¹⁾	14	2	16	-	-	-
その他の無利子負債	-	20	20	15	-	15
アフトワズの金融負債(デリバティブを除く)	821	90	911	688	85	773
自動車部門の金融負債総計(アフトワズを含む)	7,927	2,780	10,707	6,196	2,463	8,659
ディアックの永久劣後証券及び劣後ローン ⁽⁴⁾	867	-	867	13	-	13
社債	-	18,825	18,825	-	18,902	18,902
その他の証書による債務	-	5,114	5,114	-	4,527	4,527
金融機関からの借入	-	5,480	5,480	-	4,931	4,931
その他の有利子負債(リース負債を含む) ⁽⁵⁾	-	17,954	17,954	-	16,053	16,053
販売金融部門の金融負債(デリバティブを除く)	867	47,373	48,240	13	44,413	44,426
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	-	92	92	-	82	82
販売金融部門の金融負債及び債務	867	47,465	48,332	13	44,495	44,508
自動車部門の金融負債(アフトワズを含む)並びに販売金融部門の金融負債及び債務の総計	8,794	50,245	59,039	6,209	46,958	53,167

(1) 簡易的な遡及適用アプローチによるIFRS第16号「リース」の新規適用による影響は、注記2-A2に記載している。リース負債は、現在、自動車部門に区分して表示している。

- (2) 2019年12月31日現在、IAS第16号を適用し、実質的に購入として分析されたリースについて計上された金融負債の金額は26百万ユーロに上る。2018年12月31日現在のその他の有利子負債には、自動車（アフトワズを除く）部門及びアフトワズ部門のファイナンス・リース負債がそれぞれ74百万ユーロ及び4百万ユーロ含まれている。
- (3) 数値はグループ内取引を除いて表示されている。したがって、2019年12月31日現在のその他の有利子負債について報告されているマイナスの数値は、アフトワズが自動車（アフトワズを除く）部門に貸し付けた現金を除いていることにより説明される。自動車（アフトワズを除く）部門とアフトワズ部門のグループ内取引は「連結財務諸表に対する注記」I - A2. に表示されている。2019年12月31日現在、アフトワズのファイナンス・リース負債は16百万ユーロに達した（2018年12月31日現在は3百万ユーロ）。
- (4) 2019年12月31日現在のRCIバンクの劣後ローン850百万ユーロを含む。
- (5) 2019年12月31日現在の販売金融部門のリース負債53百万ユーロを含む。

23 - B. 金融取引に係る自動車部門の金融負債及びデリバティブ資産の変動

(単位：百万ユーロ)	2018年 12月31日 現在	キャッシュ・フ ローにおける 変動	子会社及びその他 の事業ユニットに 対する支配の獲得 又は喪失から生じ る変動	キャッシュ・フ ローに影響のな い為替の変動	キャッシュ・フ ローに影響のな いその他の変動	2019年 12月31日 現在
ルノーSAの永久劣後 証券	277	-	-	-	4	281
社債	5,246	983	-	58	(3)	6,284
その他の証書による債 務	649	-	-	-	(1)	648
金融機関からの借入	957	121	-	(11)	(85)	982
IFRS第16号の適用にお けるリース負債 ⁽¹⁾		(94)	-	1	816	723
その他の有利子負債	362	(117)	250	16	99	610
自動車（アフトワズを 除く）部門の金融負債 （デリバティブを除 く）	7,491	893	250	64	830	9,528
自動車（アフトワズを 除く）部門の金融取引 に係るデリバティブ	395	(67)	-	(48)	(12)	268
自動車（アフトワズを 除く）部門の金融負債 合計	7,886	826	250	16	818	9,796
金融機関からの借入	752	(20)	-	30	116	878
その他の有利子負債	6	(27)	-	76	(58)	(3)
IFRS第16号の適用にお けるリース負債 ⁽¹⁾		(2)	-	2	16	16
その他の無利子負債	15	-	-	5	-	20

アフトワズの金融負債 (デリバティブを除く) ⁽²⁾	773	(49)	-	113	74	911
自動車部門の金融負債 総計(アフトワズを含む) ^(A)	8,659	777	250	129	892	10,707
自動車部門の金融取引 に係るデリバティブ資産 (アフトワズを除く) ^(B)	426	(147)	-	(3)	(11)	265
連結キャッシュ・フ ロー計算書における自 動車部門の金融負債の 純増減(A) - (B)		924				

(1) 簡易的な遡及適用アプローチによるIFRS第16号「リース」の新規適用による影響は、注記2-A2に記載している。キャッシュ・フローに与える影響を伴わないその他の増減は、主に、2019年1月1日付の新規適用及び2019年度に完了した新規リースの影響により構成される。

(2) 数値はグループ間取引を除いて表示されている。したがって、その他の有利子負債について報告されているマイナスの数値は、アフトワズが自動車(アフトワズを除く)部門に貸し付けた現金を除いていることにより説明される。自動車(アフトワズを除く)部門とアフトワズ部門のグループ間取引は「連結財務諸表に対する注記」I-A4.に表示されている。

23 - C. 金融負債及び販売金融負債の変動

自動車(アフトワズを除く)部門の永久劣後証券の変動

ルノーSAが1983年10月及び1984年4月に発行した永久劣後証券は、パリ証券取引所に上場される永久劣後株式会社である。これらの証券に係る最低の年分配率は9%で、固定部分6.75%と、同一の連結体制及び方法により計算された連結売上高に基づく変動部分からなる。永久劣後証券の収益分配額は2019年度で20百万ユーロに上り(2018年度は21百万ユーロ)、支払利息に含められている。

永久劣後証券は償却原価で計上されている。これらの証券は、2019年12月31日現在は557ユーロ、2018年12月31日現在は601ユーロで取引されている。2019年12月31日現在の永久劣後証券の株式市場価格に基づく金融負債は、444百万ユーロである(2018年12月31日現在は479百万ユーロ)。

自動車(アフトワズを除く)部門の社債の変動

ルノーSAは2019年度にEMTNプログラムに基づき2本のユーロ債(2019年6月24日発行の6年満期で額面金額10億ユーロで1.25%の利率のユーロ債及び2019年10月4日発行の8年満期で額面金額500百万ユーロで1.125%の利率のユーロ債)を発行した。

2019年度、ルノーSA及びルノー・ド・ブラジルSAはそれぞれ合計551百万ユーロ及び23百万ユーロの社債を償還した。

アフトワズ部門の金融負債の変動

2019年度において、アフトワズ・グループは合計234百万ユーロの金融負債を返済し、合計186百万ユーロの新たな金融負債の契約を行った。

2019年12月31日現在、アフトワズ・グループの平均金利はルーブル建て銀行借入金残高について7.6%(2018年12月31日現在の平均金利は、ルーブル建て借入金について10.16%及びその他の通貨建て借入金について

3.00%)であった。2019年12月31日現在、アフトワズ・グループは583百万ユーロの変動金利の銀行借入金を有している(2018年12月31日現在は414百万ユーロ)。

2019年12月31日現在、アフトワズ・グループは1,347百万ユーロの銀行与信枠を確定している(2018年12月31日現在は1,299百万ユーロ)。2019年12月31日現在、アフトワズ・グループは474百万ユーロの使用可能な未使用コミットメント借入枠を有している(2018年12月31日現在は519百万ユーロ)。かかる借入枠は、営業活動のために使用可能である(2018年度は、営業活動のための329百万ユーロ及び投資のための190百万ユーロの使用可能なコミットメント借入枠を有していた)。

2019年12月31日現在、アフトワズ・グループは銀行とのローン契約に含まれるすべての制限条項を遵守していた。

2019年12月31日現在、アフトワズ・グループの借入金に担保は付されていない(2018年12月31日現在は、357百万ユーロの借入金が86百万ユーロの有形固定資産、19百万ユーロの製品並びにAO Lada-Servis及びAO ZAKの株式の100%で担保されていた)。

販売金融部門の負債の増減

2019年度、RCIバンク・グループは、新たに2019年から2026年の間に満期となる社債合計3,869百万ユーロを発行し、総額4,034百万ユーロの社債を償還した。さらにRCIバンクはTier 2 早期償還条項・劣後特約付銀行債券市場における850百万ユーロの発行を引き受けた。

2019年度に集められた預金は1,848百万ユーロ増加して(要求払預金883百万ユーロ及び定期預金965百万ユーロ)、17,711百万ユーロに達し(要求払預金13,003百万ユーロ及び定期預金4,708百万ユーロ)、「その他の有利子負債」に分類されている。これらの預金はドイツ、オーストリア、ブラジル、フランス及び英国で集められた。

与信枠

2019年12月31日現在、ルノーSAの利用可能な銀行確定与信枠は3,480百万ユーロ(2018年12月31日現在と同じ)に相当する金額である。これらの与信枠は1年を超える満期を有しており、2019年12月31日現在(及び2018年12月31日現在)は未使用である。

また、販売金融部門の複数通貨対応の銀行確定与信枠は2019年12月31日現在4,847百万ユーロ(2018年12月31日現在は4,820百万ユーロ)である。これらの与信枠は、2019年12月31日現在、13百万ユーロまで引き出された(2018年12月31日現在は26百万ユーロであった)。

金融負債及び確定与信枠に係る契約書には、ルノーの信用格付の変更や財務比率が一定基準を充足しなくなった場合、与信の継続に影響を及ぼす可能性があるとする条項は含まれていない。

23 - D. 期日別の内訳

金融負債については、デリバティブを含み、約定支払額は予想キャッシュ・フローに近似しており、支払うべき金額に対応している。

変動金利の金融商品については、金利は2019年12月31日の利率を基に計算されている。

ルノー及びディアックの永久劣後証券については償還期日が確定していないため、約定支払額は計上されていない。

自動車部門の金融負債

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在							
	帳簿価額	約定支払 額合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
ルノーSA発行の社債（発行年別）								
2014年	500	500	-	500	-	-	-	-
2017年	2,295	2,295	577	-	218	750	-	750
2018年	1,921	1,921	-	321	-	150	700	750
2019年	1,557	1,557	-	-	-	-	57	1,500
ルノー・ド・ブラジル発行の社債（発行年別）								
2016年	6	-	-	-	-	-	-	-
未払利息、費用及びプレミアム	5	36	36	-	-	-	-	-
社債合計	6,284	6,309	613	821	218	900	757	3,000
その他の証書による債務	648	648	648	-	-	-	-	-
金融機関からの借入	982	569	229	75	25	50	190	-
IFRS第16号の適用におけるリース負債 ⁽¹⁾⁽²⁾	723	776	123	117	104	78	70	284
その他の有利子負債	610	363	285	35	18	15	10	-
その他の金融負債合計	2,963	2,356	1,285	227	147	143	270	284
債券及びその他の金融負債に対する将来の金利	-	200	39	73	57	14	6	11
永久劣後証券	281	-	-	-	-	-	-	-
金融取引に係るデリバティブ	268	264	215	21	14	8	6	-
自動車（アフトワズを除く）部門の金融負債合計	9,796	9,129	2,152	1,142	436	1,065	1,039	3,295
ルール建て銀行借入金	878	878	71	109	9	367	322	-
ルール建て無利子約束手形	20	20	20	-	-	-	-	-
IFRS第16号の適用におけるリース負債 ⁽¹⁾⁽²⁾	16	56	4	3	3	2	2	42
アライアンス・ロステック・オートb.v.の金融負債	7	7	7	-	-	-	-	-
控除：ルノーs.a.s.からの短期借入金及びアフトワズ部門グループ内現金	(10)	(10)	(10)	-	-	-	-	-
アフトワズ部門の金融負債合計	911	951	92	112	12	369	324	42

(1) 簡易的な遡及適用アプローチによるIFRS第16号「リース」の新規適用による影響は、注記2-Aに記載している。

(2) 2020年度に効力を有する延長オプションの行使及び既に締結された契約によって生じる潜在的な将来のキャッシュ・アウトフローは80百万ユーロに達する。

1年以内に満期となる自動車部門の金融負債の内訳は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在			
	期間が1年以内の 約定支払額	1ヶ月以内	1ヶ月超 3ヶ月以内	3ヶ月超 1年以内
債券	613	-	19	594
IFRS第16号の適用におけるリース負債*	123	14	24	85
その他の金融負債	1,162	592	253	317
債券及びその他の金融負債に対する将来の金利	39	2	13	24
金融取引に係るデリバティブ	215	84	46	85
1年以内に満期となる自動車(アフ トワズを除く)部門の金融負債合計	2,152	692	355	1,105
ルーブル建て銀行借入金*	71	19	33	19
ルーブル建て無利子約束手形	20	-	20	-
IFRS第16号の適用におけるリース負債*	4	-	1	3
アライアンス・ロステック・オート b.v.の金融負債	7	7	-	7
控除：ルノーs.a.s.からの短期借入 金及びアフトワズ部門グループ内現 金	(10)	(10)	-	-
1年以内に満期となるアフトワズ部 門の金融負債合計	92	16	54	29

* 簡易的な遡及適用アプローチによるIFRS第16号「リース」の新規適用による影響は、注記2-Aに記載している。リース負債は現在個別に記載している。

販売金融部門の金融負債

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在							
	帳簿価額	約定支払額 合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
RCIバンク発行の社債（発行年別）								
2014年	507	500	-	500	-	-	-	-
2015年	1,763	1,750	1,000	-	750	-	-	-
2016年	2,113	2,100	-	750	-	1,350	-	-
2017年	6,779	6,739	1,472	765	2,752	-	1,150	600
2018年	3,722	3,676	132	1,316	63	865	-	1,300
2019年	3,866	3,855	4	333	482	1,445	941	650
未払利息、費用及びプレミアム	75	126	99	15	10	2	-	-
社債合計	18,825	18,746	2,707	3,679	4,057	3,662	2,091	2,550
その他の証書による債務	5,114	5,114	2,729	1,191	208	11	975	-
金融機関からの借入	5,480	5,480	3,717	1,248	412	98	5	-
その他の有利子負債（リース負債を含む）*	17,954	17,954	15,799	1,122	624	167	227	15
その他の金融負債合計	28,548	28,548	22,245	3,561	1,244	276	1,207	15
債券及びその他の金融負債に対する将来の金利	-	1,050	235	390	166	105	68	86
ディアックの永久劣後証券及び劣後ローン	867	863	3	-	-	-	-	860
金融取引に係るデリバティブ債務	92	41	12	16	10	3	-	-
販売金融部門の金融負債合計	48,332	49,248	25,202	7,646	5,477	4,046	3,366	3,511

* 簡易的な遡及適用アプローチによるIFRS第16号「リース」の新規適用による影響は、注記2-A2に記載している。

期間が1年以内の販売金融部門の金融負債の内訳は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在			
	期間が1年以内の 約定支払額	1ヶ月以内	1ヶ月超 3ヶ月以内	3ヶ月超 1年以内
債券	2,707	10	23	2,674
その他の金融負債	22,245	14,911	1,063	6,271
債券及びその他の金融負債に対する将来の金利	235	5	32	198
劣後ローン	3	-	3	-
金融取引に係るデリバティブ債務	12	-	1	11
期間が1年以内の金融負債合計	25,202	14,926	1,122	9,154

23 - E. 債権譲渡による資金調達

自動車部門の外部資金調達の一部は、ルノー・グループ外の金融機関に対するコマーシャル債権の譲渡によるものである。

コマーシャル債権の譲渡による資金調達の詳細は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日		2018年12月31日	
	ルノー・グループ外企業に対して譲渡され認識が中止された債権	譲渡され認識の中止はなされていない債権	ルノー・グループ外企業に対して譲渡され認識が中止された債権	譲渡され認識の中止はなされていない債権
自動車（アフトワズ以外）	1,805	-	1,375	-
アフトワズ	5	-	-	-
譲渡合計	1,810	-	1,375	-

2019年度に譲渡され認識が中止された未収税金の総額は438百万ユーロであり、CIR債権324百万ユーロ、CICE債権54百万ユーロ及びVAT債権60百万ユーロを含む（2018年度はCIR債権218百万ユーロ、CICE債権60百万ユーロ及びVAT債権85百万ユーロ）。

当該債権の所有にかかわる実質的にすべてのリスク及び便益が譲渡される場合、ルノー・グループ外に譲渡されたフランスの未収税金（「CIR」：研究税控除、及び「CICE」：競争及び雇用税控除）は、希薄化リスクが存在しないとみなされる場合に限り、認識が中止される。これは、特に譲渡債権が既に税務調査又は予備監査を受けている場合である。2019年12月31日現在貸借対照表に残っている譲渡された未収税金の総額はゼロとなった。

譲渡された債権は、注2-Pに記載のとおり、関連するリスク及び便益が実質的に譲渡された場合に認識が中止される。

24 - カテゴリー別金融商品、公正価値及び純利益への影響

24 - A. 区分別金融商品及びレベル別公正価値

2018年から適用されるIFRS第9号は金融商品に3つの区分を定めている。

- ・その他の包括利益項目を通じて公正価値で測定する金融資産。
- ・純損益を通じて公正価値で測定する金融資産。
- ・償却原価で計上される貸付金及び債権。

貸借対照表に公正価値で計上される金融商品は次の公正価値レベルに分類される。

- ・レベル1： 活発な市場の相場価格に基づいて公正価値を算定するもの。公正価値は通常、最新の相場価格と同一となる。
- ・レベル2： 観測可能な市場相場価格に基づいて公正価値を算定するもので、レベル1以外のもの。
- ・レベル3： 市場で観測できない情報に基づいて公正価値を算定するもの。非支配会社に対する投資の公正価値は通常、純資産の持分に基づく。

公正価値は各期末日現在に入手可能な情報に基づいて決定され、その後の変動は考慮していない。

2019年度は金融商品のレベル1及びレベル2間の移動、又はレベル3への移行若しくは同レベルから外れるという移動はなかった。

(百万 ユーロ)	2019年12月31日現在											
	注	帳簿価額							償却原価 で計上され る金融 資産の公 正価値	公正価値で測定する金融資 産の公正価値レベル		
		純損益 を通じ た公正 価値	ヘッジ商 品の公正 価値	その他の 包括利益 項目を通 じて公正 価値で測 定する資 本性金融 商品	その他の 包括利益 項目を通 じて公正 価値で測 定する負 債性金融 商品	適用ある 基準に基 づき評価 される資 本性金融 商品	償却原 価	レベル1		レベル2	レベル3	
販売金融債 権	15	-	-	-	-	-	45,374	45,276 ⁽¹⁾				
自動車部門 顧客債権	16	-	-	-	-	-	1,258	(2)				
未収税金 (当期税金 を含む)	17	-	-	-	-	-	2,305	(2)				
その他の債 権及び前払 費用	17	-	-	-	-	-	2,795	(2)				
貸付金	22	-	-	-	-	-	770	(2)				
現金同等物	22	-	-	-	-	-	3,690	(2)				
現金	22	-	-	-	-	-	6,607	(2)				
償却原価で 計上される 金融資産合 計		-	-	-	-	-	62,799					
自動車部門 の通常取引 に係るデリ バティブ	17	-	10	-	-	-	-		-	10	-	
販売金融部 門の金融取 引に係るデ リバティブ	17	-	36	-	-	-	-		-	36	-	
非支配会社 に対する投 資	22	-	-	812	-	-	-		812	-	-	

市場性ある 有価証券及 び譲渡可能 負債性金融 商品	22	-	-	-	1,285	-	-	1,285	-	-
自動車部門 の金融取引 に係るデリ バティブ	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-
現金同等物	22	-	-	-	102	-	-	102	-	-
資本を通じ て公正価値 で測定され る金融資産 合計		-	46	812	1,387	-	-	2,199	46	-
自動車部門 の通常取引 に係るデリ バティブ	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-
販売金融部 門の金融取 引に係るデ リバティブ	17	2	139	-	-	-	-	-	141	-
非支配会社 に対する投 資	22	66	-	-	-	-	-	-	-	66
市場性ある 有価証券及 び譲渡可能 負債性金融 商品	22	-	-	-	90	-	-	90	-	-
自動車部門 の金融取引 に係るデリ バティブ	22	265	-	-	-	-	-	-	265	-
現金同等物	22	4,583	-	-	-	-	-	4,583	-	-
純損益を通 じて公正価 値で測定さ れる金融資 産合計		4,916	139	-	90	-	-	4,673	406	66
非連結支配 会社に対す る投資	17	-	-	-	-	105	-	-	-	-

適用ある基準に基づき評価される非連結資本性金融商品合計		-	-	-	-	105	-				
金融資産合計		4,916	185	812	1,477	105	62,799		6,872	452	66

- (1) 販売金融債権の公正価値は、年末時点で類似の貸付金（条件、満期及び債務者の性質）に適用される利率で将来キャッシュ・フローを割り引くことにより見積もられる。期間が1年未満の債権については、それらの公正価値が正味帳簿価額と大きく変わらないため、割引は行われない。これは、特定の重要なデータ（債権のポートフォリオに係るクレジットリスクのような）が観察可能な市場データに基づいていない認識されたモデルを使用するため、レベル3の公正価値である。
- (2) ルノー・グループは、自動車部門顧客債権、未収税金又は現金及び現金同等物などの金融資産の公正価値を計上していない。それは、減損処理後のそれらの正味帳簿価額がそれらの公正価値の合理的な近似値であるからである。

(百万ユーロ)	注	2019年12月31日現在								
		帳簿価額					公正価値で測定する金融負債の公正価値レベル			
		売買目的保有	純損益を通じて公正価値で測定することが最初に指定されている	ヘッジ手段のデリバティブ	その他の金融負債	償却原価で計上される金融資産の公正価値	レベル1	レベル2	レベル3	
未払税金（当期税金を含む）	21	-	-	-	1,490	(2)				
社会保障費	21	-	-	-	1,437	(2)				
その他の負債及び繰延収益	21	-	-	-	9,817	(2)				
営業債務	21	-	-	-	47,465	(2)				
ルノーの永久劣後証券	23	-	-	-	281	444 ⁽³⁾				
劣後債	23	-	-	-	853	853 ⁽⁴⁾				
社債*	23	-	-	-	25,109	25,194 ⁽⁴⁾				
その他の証書による債務*	23	-	-	-	5,762	5,785 ⁽⁴⁾				
金融機関からの借入*	23	-	-	-	7,340	7,428 ⁽⁴⁾				
IFRS第16号の適用におけるリース負債 ^{*(1)}	23	-	-	-	792	792 ⁽⁴⁾				

その他の有利子 及び無利子負 債*	23	-	-	-	18,528	18,500 ⁽⁴⁾			
償却原価で計上 される金融負債 合計		-	-	-	118,874				
* 自動車(ア フトワズを除 く)部門の金融 負債及び債務					9,247	9,200			
アフトワズの金 融負債及び債務					911	929			
販売金融部門の 金融負債及び債 務					47,373	47,570			
自動車部門の通 常取引に係るデ リバティブ	21	-	-	9	-	-	9	-	
自動車部門の金 融取引に係るデ リバティブ	23	-	-	-	-	-	-	-	
販売金融部門の 金融取引に係る デリバティブ	23	-	-	77	-	-	77	-	
資本を通じて公 正価値で測定さ れる金融負債合 計		-	-	86	-	-	86	-	
自動車部門の通 常取引に係るデ リバティブ	21	5	-	-	-	-	5	-	
ディアックの永 久劣後証券	23	-	14	-	-	-	14	-	
自動車部門の金 融取引に係るデ リバティブ	23	268	-	-	-	-	268	-	
販売金融部門の 金融取引に係る デリバティブ	23	12	-	3	-	-	15	-	
純損益を通じて 公正価値で測定 される金融負債 合計		285	14	3	-	-	14	288	-
金融負債合計		285	14	89	118,874		14	374	-

(1) 簡易的な遡及適用アプローチによるIFRS第16号「リース」の新規適用による影響は、注記2-Aに記載している。この項目は自動車及び販売金融部門のリース負債を報告している。

- (2) ルノー・グループは、営業債務、未払税金及び社会保障費などの金融負債の公正価値を計上していない。それは、これらの帳簿価額がそれらの公正価値の合理的な近似値であるからである。
- (3) ルノーの永久劣後証券の公正価値は株式市場価格と同じである。
- (4) 償却原価で測定される自動車（アフトワズを除く）部門の金融負債及び販売金融負債の公正価値は、2019年12月31日現在ルノーに提示された類似の条件及び満期を有する貸付金に適用される利率で将来キャッシュ・フローを割り引くことにより、基本的に決定される。ルノーに提示される利率は、ルノー・グループが発行する社債のゼロクーポン利率カーブや流通市場価格のような観察可能な市場データに基づくものであり、その結果、これはレベル2の公正価値である。償却原価で測定されるアフトワズの金融負債の公正価値は、類似の条件、信用リスク及び残存期間を有する借入金に現在適用可能な利率を用いて将来キャッシュ・フローを割り引くことにより、決定される。2019年12月31日現在、アフトワズの長期借入金の公正価値の見積りのために使用された割引率は11%であった。

24 - B. レベル3金融商品における変動

レベル3金融商品は、主に、非支配会社に対する投資に相当する（2019年12月31日現在66百万ユーロ及び2018年12月31日現在98百万ユーロ）。通常のアプローチの例外として、これらの金融商品は依然として取得原価で計上される。但し、これが不適切な場合は、純株主資本の持分の基準により又は観測不可能なデータに基づく手法を用いて評価される。

24 - C. 金融商品の純利益に対する影響

(単位：百万ユーロ)	デリバティブ以外の 金融資産			デリバティブ以外の 金融負債		デリバ ティブ	純利益へ の影響額 合計
	純損益を 通じて公 正価値で 測定され る金融 商品	資本を通じ て公正価値 で測定され る金融商品	償却原価 で測定され る金融 商品	純損益を 通じて 公正価値で 指定される 金融商品	償却原価で 測定される 金融商品 [*]		
2019年度							
営業総利益	-	-	79	-	(37)	(8)	34
財務収益（費用）、純額	(18)	59	75	-	(344)	(15)	(243)
自動車（アフトワズを除く）部門 の純利益への影響額	(18)	59	154	-	(381)	(23)	(209)
営業総利益	-	-	6	-	-	-	6
財務収益（費用）、純額	1	-	3	-	(88)	-	(84)
アフトワズ部門の純利益への影響 額	1	-	9	-	(88)	-	(78)
営業総利益	(45)	10	758	(2)	(681)	99	139
販売金融部門の純利益への影響額	(45)	10	758	(2)	(681)	99	139
純利益への影響を受けた利益（損 失）合計	(62)	69	921	(2)	(1,150)	76	(148)

* 公正価値ヘッジに係る金融負債を含む。

自動車（アフトワズを除く）部門及びアフトワズ部門における金融商品の営業総利益への影響は、主として通常取引に係る為替差損益によるものである。

24 - D. 公正価値ヘッジ

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
ヘッジ手段の公正価値の増減	74	26
ヘッジ対象の公正価値の増減	(80)	(27)
純利益に対する公正価値ヘッジの影響、純額	(6)	(1)

ヘッジ会計処理の方法については注2-Xで説明している。

25 - デリバティブ及び財務リスク管理25 - A. デリバティブ及びネットティング契約A1. デリバティブの公正価値

デリバティブは帳簿価額を公正価値としている。

(単位：百万ユーロ)	金融資産		その他の 資産	金融負債及び 販売金融負債		その他の 負債
	固定	流動	流動	固定	流動	流動
2019年12月31日現在						
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	-	-	-	-	8
公正価値ヘッジ	-	-	-	-	-	-
日産への純投資のヘッジ	-	-	-	-	-	-
ヘッジ商品として適格でないデリバティブ	26	215	2	21	228	5
為替リスク合計	26	215	2	21	228	13
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	-	36	-	77	-
公正価値ヘッジ	-	-	140	-	3	-
ヘッジ商品として適格でないデリバティブ	23	1	-	28	3	-
金利リスク合計	23	1	176	28	83	-
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	-	9	-	-	1
公正価値ヘッジ	-	-	-	-	-	-
ヘッジ商品として適格でないデリバティブ	-	-	-	-	-	-
商品リスク合計	-	-	9	-	-	1
合計	49	216	187	49	311	14

A2. ネットティング契約及びその他類似のコミットメント

先物取引業務に関するフレームワーク契約及び同様の契約

ルノー・グループは、そのデリバティブの契約を、国際スワップ・デリバティブズ協会（ISDA）（International Swaps and Derivatives Association）及びフランス銀行連盟（FBF）（Fédération Bancaire Française）によるフレームワーク契約に従って交渉する。

債務不履行の場合には、不履行のない当事者は、その支払義務の履行を停止する権利及び解約された取引全ての解約時未払額について支払又は引渡しを請求する権利を有する。

ISDA及びFBFのフレームワーク契約は、財務諸表においてネットティングを行う要件を満たしていない。ルノー・グループは、現在、債務不履行又は信用事由の場合を除き、計上額についてネットティングを行う法的に強制可能な権利を有していない。

金融資産及び負債のネットティングの要約

(単位：百万ユーロ)	ネットティングの対象となる財政状態計算書に表示される金額	財政状態計算書においてネットティングされない金額			純額
		金融商品 資産 / 負債	負債に含まれる 保証	オフバランス 保証	
2019年12月31日現在					
資産					
自動車（アフトワズを除く）部門の金融取引に係るデリバティブ	265	(173)	-	-	92
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	177	(37)	-	-	140
ディーラーに対する販売金融債権*	441	-	(197)	-	244
資産合計	883	(210)	(197)	-	476
負債					
自動車（アフトワズを除く）部門の金融取引に係るデリバティブ	268	(173)	-	-	95
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	92	(37)	-	-	55
負債合計	360	(210)	-	-	150

* バンコ・RCI・ブラジル（Banco RCI Brasil）が保有する販売金融債権。そのエクスポージャーは、ディーラーが引き受け、証書により表章されるその他の負債に基づき報告される為替手形（letras de cambio）の担保によりカバーされる。

25 - B. 自動車（アフトワズを除く）部門及び販売金融部門の金融リスクの管理

自動車（アフトワズを除く）部門及び販売金融部門は次のような金融リスクに晒されている。

- ・ 流動性リスク
- ・ 市場リスク（為替、金利、株式及び商品リスク）
- ・ カウンターパーティ及び信用リスク

B1. 流動性リスク

自動車（アフトワズを除く）部門及び販売金融部門は資本市場から次の手段で資金調達を行っている。

- ・ 長期資金（社債、私募債、プロジェクト・ファイナンス、定期預金など）

- ・ 短期の銀行借入又はコマーシャルペーパー及び要求払預金
- ・ 販売金融部門による債権証券化プログラム

自動車（アフトワズを除く）部門は、日常の運転資金と将来の成長に向けての投資を支える潤沢な資金源を必要としており、自動車（アフトワズを除く）部門の総負債のリファイナンスのために、常時、銀行借入や資本市場での調達を行っている。これでは広範な市場休止や与信枠の縮小といった事態においては流動性リスクに晒されることになる。

それゆえルノーSAが集中的資金管理政策の一環として、自動車（アフトワズを除く）部門へのリファイナンスの大部分を資本市場の長期資金（社債及び私募債の発行）、NEU CP（譲渡可能欧州コマーシャルペーパー）などの短期資金、あるいは銀行セクターや公的組織又は半官半民組織を通じた融資により賄っている。

自動車（アフトワズを除く）部門の2019年度の中期リファイナンスは主として、社債の発行によるものであった。ルノーSAはEMTNプログラムに基づき2本の社債（2019年6月24日発行の6年満期で額面金額10億ユーロで1.25%の利率のユーロ債及び2019年10月4日発行の8年満期で額面金額500百万ユーロで1.125%の利率のユーロ債）を発行した。

こうした資金調達に係る契約書には、ルノーの信用格付や財務比率を継続的与信の要件とする条項は含まれていない。但し、一定の種類の資金調達、特に市場からの資金調達の場合には、標準的とされる条項（パリパス条項、担保提供制限条項及びクロスデフォルト条項）が含まれる。

自動車（アフトワズを除く）部門はさらに、2024年度までに複数回に渡り満期が到来する3,480百万ユーロの銀行確定与信枠を有している。2019年12月31日現在において引き出された確定与信枠はなかった。これらの確定与信枠は流動性準備金を形成した。

これらの銀行確定与信枠の契約書には、ルノーの信用格付や財務比率を与信枠の利用可能性又は継続性の要件とする条項は含まれていない。

流動性リスク管理とは、自動車部門がその事業及び開発の資金調達のために維持しなければならない流動性準備金の水準を定義するための内部モデルのことである。自動車部門の流動性準備金は、社内で検証された月次の定期的な見直し及び報告により、綿密に監視されている。

現金準備金（122億ユーロ）や12月31日現在において未使用確定与信枠（35億ユーロ）があることを考慮すれば、自動車（アフトワズを除く）部門としては各種責務を果たしていくのに十分な、1年以上の資金源を有していることになる。

未使用の銀行確定与信枠については注23-Cに記載している。

販売金融部門は、流動性の源泉の多様化に細心の注意を払っている。近年、ルノーは、長年にわたるユーロ債の投資家層に加え、新たな販売域に進出し、幅広くその資金調達源を多様化している。

RCIバンクの流動性リスクのモニタリングは、流動性の適切な内部評価プロセス（ILAAP）に対する欧州銀行監督機構の勧告に従う。モニタリングは、様々な指標及び分析（静的流動性、流動性準備金、様々なストレス・シナリオ）を利用しており、毎月更新されRCIバンクの財務委員会に報告されている。ストレス・シナリオには、預金流失、新規融資機会の喪失、流動性準備金の特定の要素の部分的な利用不可能性及び新たな与信の発行の予測に関する仮定が含まれる。預金流失に係るストレス下の仮定は、非常に慎重なものであり、定期的にバックテストされている。

販売金融部門は、2019年度に、29億ユーロ相当の公募債を発行した。ルノー・グループは、連続して、固定利付で750百万ユーロの5.5年満期の社債1本、14億ユーロの2トランシェ社債（4年満期の固定利付750百万ユーロ及び7年満期の固定利付650百万ユーロ）1本及び3.5年満期の固定利付600百万ユーロ社債1本を発行した。

並行して、当社は、170百万スイス・フランの固定利付の5年満期債（投資家基盤を多様化し、当該通貨における資産を調達した。）1本を発行した。

RCIバンクはまた、劣後銀行債市場で、5.25年後に繰上償還可能となる850百万ユーロの10.25年満期の劣後Tier 2社債を発行した。

担保付リファイナンス部門において、RCIバンクは、ドイツにおける自動車貸付金を裏付け資産とする総額975.7百万ユーロ（優先証券950百万ユーロ及び劣後証券25.7百万ユーロを含む）の公募証券化取引を行った。

異なる満期及び発行フォーマットの変更は、販売金融部門の資金源の多様化戦略の一部である。この方針は数年間にわたって遵守されており、かかる部門の投資家数の最大化につながった。

2018年度と比べ、顧客から集められた預金は18億ユーロ増加し、2019年12月31日現在かかる預金は、発行済顧客融資の約3分の1と同等の顧客預金を保有するという会社の目標に従い、177億ユーロ又は純資産の35%に達した。

これらの資金源並びに45億ユーロの未使用銀行確定与信枠、欧州中央銀行の金融政策オペレーションのための適格担保25億ユーロ、22億ユーロの流動性の高い資産（HQLA）及び5億ユーロの短期金融資産を含むヨーロッパで保有される資金源により、RCIバンクは、外部資金源が一切使用できなくなったとしても、12ヶ月間以上、顧客融資の資金の手当てができる。

設定済みだが未使用の確定与信枠については、注23-Cに記載している。

B2. 為替リスク

為替リスクの管理

自動車（アフトワズを除く）部門は工業面、商業面ともに為替リスクに晒されている。これらのリスクはルノーの財務部門が集中的に監視している。

ルノーの方針として、外国通貨の将来の営業キャッシュ・フローにはヘッジを行っていない。ただし例外はありうる。そのため、ルノー・グループの営業利益は為替リスクに晒される。運転資本もまた、為替レートの動向に敏感である。かかるリスクのヘッジは、財務部又はゼネラル・マネジメントからの正式な許可を必要とし、これらのヘッジの結果はゼネラル・マネジメントに報告される。ブレグジットによって生み出されたユーロ・英国ポンド為替相場の不透明感を背景に、2019年11月、ルノー・グループは、2020年度の英国ポンドにおける将来の営業キャッシュ・フローのヘッジを打ち立てた。

自動車（アフトワズを除く）部門の基本方針は、外貨建ての財務及び投資におけるキャッシュ・フローに影響を及ぼす為替リスクを最小化すること、つまり為替に関連して財務成績が影響を受けることを回避することである。財務成績の項目における為替リスクに対する自動車（アフトワズを除く）部門のエクスポージャーはすべて、セントラル・キャッシュ・マネジメント・チームにより集計されチェックされており、最高財務責任者に毎月報告される。ルノーの事業体に起因する外貨のファイナンスフローは、同一の通貨でヘッジされる。子会社が現地通貨以外の通貨による外部資金調達を必要とする場合、親会社はその取引を注意深く監視する。親会社が資金の集中管理を行っていない国における余剰資金は、ルノー・グループのセントラル・キャッシュ・マネジメント部門の監視の下、一般的に現地通貨で運用される。

（ユーロ以外の通貨による）株式投資は一般的にヘッジされていない。但し、その重要性から、日産への投資は、2019年12月31日現在、840億円にのぼる部分的な外国為替ヘッジを受けている（注12-G）。円貨の流動性リスクを抑制するため、ルノー・グループは、日産から受け取る今後3年間の円配当金の最善の見積もりに相当する金額を超えて純投資をヘッジしないことを自ら定めている。

子会社であるルノー・ファイナンスは、厳密に定められたリスク限度内で、為替運用を自ら行うことができる。その為替ポジションは、リアルタイムで監視及び評価が行われている。この活動は主に、金融市場に関するルノー・グループの専門性を維持することを目的としている。それによって生じるエクスポージャーは非常に短く、数千万ユーロを超えることはなく、そのため、ルノーの連結損益に重大な影響を及ぼすほどのものではない。

販売金融部門は、適用している経営方針により、為替リスクは低く抑えられている。リファイナンスに関する中央管理体制に基づき、いかなるポジションも保有することはできない。トレーディングルームが、関連するすべてのフローをヘッジしている。複数通貨のキャッシュ・マネジメントに固有のキャッシュ・フローにおける時差に関連する為替についての残余の一時的なポジションは、依然として残っている可能性がある。それらは毎日監視され、同一のヘッジ方針が適用される。販売金融子会社は、かかる会社の現地通貨でリファイナンスを獲得することが義務づけられており、その結果リスクに晒されない。例外的に、数種の異なる通貨で販売金融活動又はリファイナンスが行われている子会社及び余剰資金の運用を現地通貨以外の通貨で行うことが許可されている子会社に対しては、上限が設けられている。

2019年12月31日現在、RCIバンクの連結外国為替持高は6.3百万ユーロであった。

ブレグジットの結果に備え、RCIバンク英国支店のすべての活動を2019年3月14日から新たな事業体、すなわちRCIバンクSAの完全子会社である金融機関RCI Services UK Limitedに移管した。

2019年度の自動車（アフトワズを除く）部門及び販売金融部門の為替リスク管理方針に重要な変更は行われていない。

自動車（アフトワズを除く）部門における金融商品の為替リスクに対する感応度分析

これは、保有する事業体の通貨以外の通貨建ての貨幣性資産及び負債（グループ会社間を含む）及びデリバティブ商品の為替リスクに対する感応度を分析するものである。但し、公正価値ヘッジに関連する項目（ヘッジ対象資産・負債及びデリバティブ商品）については、ヘッジ対象とヘッジ手段の公正価値変動が損益計算書において相殺し合うため、感応度分析では考慮していない。

他の通貨に対してユーロを1%高くすることによる資本（税引前）への影響は、金融資産、キャッシュ・フロー・ヘッジ及び日産に対する投資の部分的ヘッジを換算することにより評価される。自動車（アフトワズを除く）部門については、2019年12月31日現在では、10百万ユーロのプラスの影響が発生することになるが、これは日産に対する投資の部分的ヘッジとなる円建債券の発行（注12-G参照）及び2020年度の英国ポンドにおける将来キャッシュ・フローについて打ち立てられた部分的ヘッジによって説明される。

2019年12月31日現在、他の通貨に対してユーロを1%高くすることによる純利益への影響は7百万ユーロのマイナスの影響となるであろうが、これは主に、保有する事業体の機能通貨以外の通貨建てのヘッジされていない営業資産及び負債に起因している。**通貨デリバティブ**

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在				2018年12月31日現在			
	名目金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超	名目金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超
通貨スワップ(買い)	724	436	288	-	3,101	1,408	1,693	-
通貨スワップ(売り)	720	434	286	-	3,092	1,393	1,699	-
先物買い	25,539	23,567	1,972	-	30,089	28,420	1,669	-
先物売り	25,603	23,631	1,972	-	30,105	28,436	1,669	-

B3. 金利リスク

金利リスク管理

ルノー・グループの金利リスクは主にRCIバンク及びその各子会社により行われる販売金融部門の業務に係っている。全体の金利リスクは、将来の利ざや全体の変動相場の影響を表している。販売金融部門の目的は、販売収益率を守るために、これらのリスクを可能な限り制限することである。借入金のストラクチャーと貸出金のストラクチャーを正確に一致させることの難しさを考慮し、各子会社の金利ヘッジには限られた柔軟性が認められている。この柔軟性は、ルノーが販売金融部門に対して課している制限の一部を各自が適用する中で、各子会社に課される感応度限度に反映され、財務委員会により確認される。

感応度は、販売金融部門の連結範囲すべてにおける金利リスクの総括管理のために、各通貨及び各経営体（セントラル・リファイナンス・オフィス、フランス及び外国の販売金融子会社）について毎日計算される。

制限に関する各経営体のポジションは毎日チェックされ、状況により必要とされる場合、子会社に対して、即時のヘッジング指令が出される。チェック結果は、販売金融部門の財務委員会に毎月報告され、そこでそのポジションがルノー・グループの財務政策及び現在の手続き上の指示を遵守していることが確認される。

販売金融部門の構造上の金利リスクの分析は、以下のとおり示している。

- 事実上、販売金融子会社による顧客に対する貸付金はすべて、固定利付きで、1～72ヶ月の期間を有する。これらの貸付金は、同一のストラクチャーを有する固定金利の資金源によりヘッジされている。これらはマクロヘッジによりカバーされており、残余金利リスクを生むだけである。ファイナンスが変動金利の子会社では、金利リスクは金利スワップを利用してマクロヘッジによりヘッジされている。
- 販売金融部門のセントラル・リファイナンス部の主な活動は、同部門の商業子会社のリファイナンスである。販売金融子会社により発行された与信残高は、固定金利の資金源（一部は金利スワップによりマクロヘッジされている。）及び変動金利の資金源により裏付けされている。金利スワップの形式におけるマクロヘッジの取引は、持株会社のリファイナンスの感応度を定められた範囲以下に保っている。

自動車（アフトワズを除く）部門の金利リスク管理方針は以下の2つの原則を採用している。

- 流動性準備金は、通常、変動金利による資金調達を用いて確立されている。自動車部門の利用可能な現金は、可能な限りルノーSAにより中央管理されており、ルノー・ファイナンスにより短期銀行預金に投資されている。
- 長期投資用融資については、通常、固定金利を適用している。金利カーブがゼロに接近しているか又はマイナスである限り、固定金利の借入金は、固定金利のままである。

変動金利負債によりヘッジされている流動性準備金の割合は毎月監視されている。

日産に対する資本参加持分の部分的ヘッジとして行う円建融資には固定金利を使用している。

最終的に、ルノー・ファイナンスでは、厳密に定められたリスク限度内で自ら金利取引を行っており、ポジションはリアルタイムで監視及び評価されている。この裁定取引に伴うリスクは非常に限定されており、これによるルノー・グループの連結純損益への重大な影響はない。

自動車（アフトワズを除く）部門の金利ヘッジ商品は、ヘッジ負債により十分にカバーされた標準金利スワップであり、予想される非有効部分はない。

2019年度の自動車（アフトワズを除く）部門及び販売金融部門の金利リスク管理方針に重要な変更は行われていない。

金融商品の金利リスクに対する感応度分析

自動車（アフトワズを除く）部門及び販売金融部門は次のような金利リスクに晒されている。

- 償却原価で表示される変動金利型金融商品に係る金利フローの変動（固定金利から変動金利にスワップした金融商品やストラクチャー商品を含む）
- 公正価値で表示される固定金利型金融商品の公正価値の変動
- デリバティブの公正価値の変動

影響の見積は、年度末の財政状態計算書に計上されている金融商品に金利を1年間100ベースポイント引上げて行う。

販売金融部門について、資本に影響するのは、利率を100ベースポイント上げた後のその他の包括利益項目を通じた公正価値における金融資産として分類される固定金利型負債性金融商品及びキャッシュ・フロー・ヘッジ商品の公正価値の変動（損益の再分類前（連結包括利益計算書））であり、それ以外はすべて純利益に影響する。

事業部門別の金利に対する感応度の算定には部門間の貸付・借入も含まれる。

2019年12月31日現在、自動車（アフトワズを除く）部門については、金利リスクに晒される金融商品に対して利率を100ベースポイント高くすることによる純利益及び資本（税引前）に対する影響はそれぞれ102.1百万ユーロの増加、0.2百万ユーロの増加となる。

販売金融部門については、2019年度の金利リスクに対する感応度の合計はRCIバンク・グループによって定められた上限よりも低かった（12月31日現在は50百万ユーロ）。2019年12月31日現在、利率を100ベースポイント高くすることで純利益及び資本（税引前）に対して以下の影響をもたらす。

- 英国ポンド建ての項目に対するプラス0.9百万ユーロ
- 韓国ウォン建ての項目に対するプラス0.5百万ユーロ
- ポーランド・ズロチ建ての項目に対するプラス0.2百万ユーロ
- チェコ・コルナ建ての項目に対するマイナス0.2百万ユーロ
- ブラジル・レアル建ての項目に対するマイナス0.5百万ユーロ
- スイス・フラン建ての項目に対するマイナス0.8百万ユーロ
- ユーロ建ての項目に対するマイナス1.0百万ユーロ

各通貨における感応度の絶対額合計は4.5百万ユーロに達した。

デリバティブの影響考慮後のルノー・グループ（アフトワズを除く）の金融負債及び販売金融負債の固定利率・変動利率による内訳

（単位：百万ユーロ）	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
ヘッジ前金融負債：固定金利（a）	35,503	27,006
ヘッジ前金融負債：変動金利（a'）	21,970	24,621
ルノー・グループ（アフトワズを除く）のヘッジ前金融負債（永久劣後証券無し）	57,473	51,627
ヘッジ：変動金利／固定（b）	8,631	9,844
ヘッジ：固定金利／変動（b'）	8,758	7,702
ヘッジ	17,389	17,546
ヘッジ後金融負債：固定金利（a+b-b'）	35,376	29,148

ヘッジ後金融負債：変動金利 (a ' +b ' -b)	22,097	22,479
ルノー・グループ(アフトワズを除く)のヘッジ後金融負債(永久劣後証券無し)	57,473	51,627

金利デリバティブ

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在				2018年12月31日現在			
	名目金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超	名目金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超
金利スワップ	23,313	7,500	13,813	2,000	23,867	8,361	13,506	2,000
その他の金利ヘッジ手段	-	-	-	-	79	79	-	-

B4. 株式リスク

株式リスクの管理

自動車(アフトワズを除く)部門及び販売金融部門の株式リスクは主として、提携合意書に基づいて取得したダイムラー株及び時価のある市場性ある有価証券に係るものである。これらの2部門では株式デリバティブによるリスクヘッジは行っていない。

2019年度の自動車(アフトワズを除く)部門及び販売金融部門の株式リスク管理方針に重要な変更は行われていない。

金融商品の株式リスクに対する感応度分析

年度末の当該金融資産に対し10%減少した株価を適用することによる金融商品の株式リスク感応度は、資本に対して82百万ユーロのマイナス影響を及ぼす可能性がある。しかし、2019年12月31日現在、純利益への影響は重大なものではない。

B5. 商品リスク

商品リスクの管理

商品購入価格は突然かつ大幅に変動する可能性があり、必ずしも自動車販売価格に反映することはできない。このことから、ルノーの仕入部門は金融商品を用いて、商品リスクを一部ヘッジする場合がある。こうしたヘッジは数量的、期間的及び价格的な制限を受ける。

2019年度において、暫定期間におけるルノーSAの会長兼CEOが認可した制限の範囲で、ルノーは卑金属及び貴金属のヘッジ取引を行った。

2019年12月31日現在継続中の取引は会計上キャッシュ・フロー・ヘッジとして分類されることから、ヘッジの有効な部分の範囲において、それらの公正価値の変化はその他の包括利益項目に含まれる。

金融商品の商品リスクに対する感応度分析

金融商品の商品リスクに対する会計上の感応度は、ルノー・グループの商品リスクに対する経済的エクスポージャーをヘッジするために使用されるデリバティブによって生じる。

ヘッジ手段としてのデリバティブとして分類されるデリバティブの商品価格が10パーセント上昇すると、2019年12月31日現在でその他の包括利益項目に9百万ユーロのプラスの影響が発生することになる。

商品デリバティブ

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在				2018年12月31日現在			
	名目 金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超	名目 金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超
スワップ	115	115	-	-	70	64	6	-
ゼロクーポン・カラー (オプション)	36	36	-	-	31	29	2	-

B6. カウンターパーティリスク及び信用リスク

自動車顧客債権に係る信用リスク

連結除外につながる多くの債権の譲渡及び輸出債権に係るリスクの体系的なヘッジ化により、信用リスクに対する自動車部門のエクスポージャーは限定的である。非譲渡販売債権及び保証によりカバーされた債権は定期的にモニタリングされる。

販売金融部門による債権及び約定に係る信用リスク

顧客に関する信用リスクはスコアリング・システムにより評価され、活動の種類（顧客及びディーラー）に応じてモニタリングされる。販売金融部門では、現在、様々な内部格付システムが使用されている。

- ・「ディーラー」向けのグループ格付：借り手との交渉の各段階（当初受入、リスク・モニタリング及びプロビジョニング）で使用される。
- ・各カウンターパーティの外部格付及び資本レベルを根拠とする銀行カウンターパーティ向けのグループ格付
- ・「顧客」向けの複数の異なる受入スコア・システム：子会社及び関係する融資の種類に応じる。

RCIバンクは、経済的環境の状態を反映するため、常にその受入方針を調整している。

ルノー・グループは、特に未回収残高に対応する詳細な管理手順を有しているが、これには適用されるすべての国における現地のバージョンがある。

その他の金融資産に係るカウンターパーティリスク

自動車部門及び販売金融部門のすべての企業では、取引先の長期信用格付と資本比率に基づく点数方式等を中心にきわめて組織的なカウンターパーティリスク管理手続を実施している。中でも重大なリスクに晒される会社については、承認済み取引限度枠の順守を厳格な内部統制手続に基づき日々監視している。

ルノー・グループは、そのすべての銀行カウンターパーティを対象として、信用格付別に整理された月毎の連結報告書を作成する。この報告書には、金額、満期及び種類の制限についての遵守に関する詳細の分析並びに主なエクスポージャーのリストを記載する。

預金の多くは広範なネットワークを持つ銀行で契約され、通常は90日未満の期間を有するものであり、それによりリスクの分散とシステミック・リスクの軽減を図っている。

新興国で生じ、その銀行システムに影響を与える可能性がある不安定なマクロ経済の状態において、ルノー・グループは、カウンターパーティリスクのモニタリングを強化させる行動計画を導入し、必要に応じてカウンターパーティ制限を調整する。

各銀行グループに対するエクスポージャーは、自動車及び販売金融会社とともに連結ベースで毎月評価される。ルノー・グループの金融市場や銀行に係る業務には著しいリスク集中はない。

2019年度は、銀行業務のカウンターパーティの不履行による損失計上はなかった。

カウンターパーティリスクをカバーするために設定された減損及び引当金

(単位：百万ユーロ)	注	2018年12月31日 現在	減損	戻入		その他	2019年12月31日 現在
				適用済	うち未使用残額		
販売金融債権の減損	15	(780)	(373)	198	108	(1)	(848)
最終顧客向け融資の減損	15	(669)	(295)	153	65	(1)	(747)
ディーラーシップ向け融資 の減損	15	(111)	(78)	45	43	-	(101)
自動車顧客債権の減損	16	(779)	(20)	5	11	(32)	(815)
その他の債権の減損	17	(320)	(19)	-	-	-	(339)
その他の金融資産の減損	22	(11)	6	-	-	-	(5)
引当金(約定)	20	5	11	(1)	(9)	-	6
カウンターパーティリスクの カバレッジ合計		(1,885)	(395)	202	110	(33)	(2,001)

25 - C. アフトワズ・グループの金融リスクの管理

アフトワズ・グループの主要な金融負債は銀行借入金、リース負債、営業債務及び受領した借入金に構成される。これらの金融負債の主な目的はアフトワズ・グループの事業のための資金調達である。アフトワズ・グループは、その事業から直接生じる売掛債権、現金、短期預金及び発行した貸付金などの様々な金融資産を有する。

2019年度、デリバティブ取引は行われなかった。アフトワズ・グループの金融商品から生じる主なリスクは外貨リスク、信用リスク及び流動性リスクである。アフトワズ・グループは、株価リスクには晒されていない。

C1. 為替リスク

アフトワズ・グループはロシア連邦内外で販売を行っている。その結果、アフトワズ・グループは通貨リスクに晒される。かかるリスクは、アフトワズ・グループの機能通貨(ロシア・ルーブル)以外の通貨建ての販売により生じる。販売の97%及び費用の94%近くがロシア・ルーブル建てである。

リスク管理は、各通貨のネット・ポジションを分析することで為替リスクを特定、評価及び管理するPA0アフトワズの財務部によって行われている。アフトワズ・グループは為替に係るヘッジ契約を締結していない。

以下の表は米ドル、ユーロ又は日本円の為替レートの変動に対するアフトワズ・グループの税引前収益の感応度を示す。

(単位：百万ユーロ)	為替レートにおける増加/(減少)(単位：%)	税引前利益への影響
2019年度		
ユーロ/ルーブル	13,00	(3)
日本円/ルーブル	13,00	0
米ドル/ルーブル	13,00	0
ユーロ/ルーブル	-11,00	2

日本円/ルーブル	-13,00	0
米ドル/ルーブル	-13,00	0

C2. カウンターパーティリスク及び信用リスク

2019年12月31日現在、アフトワズ・グループは潜在的な信用リスクに晒されている67百万ユーロの現金及び現金同等物並びに250百万ユーロの売掛債権及びその他の流動資産を有する。これらの金融資産に係る信用リスクは相手方の債務不履行から生じ、最大エクスポージャーは帳簿価額と同額である。

アフトワズ・グループは一般に認められた信用ある第三者とのみ取引を行う。アフトワズ・グループの方針では、与信枠を要するすべての顧客は信用検証手続の対象とならなければならない。また、債権残高は継続的に監視されており、その結果アフトワズ・グループの貸倒債権に対するリスクは重大ではない。最大エクスポージャーは帳簿価額である。アフトワズ・グループ内に信用リスクの重大な集中はない。

C3. 流動性リスク

アフトワズ・グループは流動性計画ツールを用いて資金不足に対するリスクを監視している。このツールはアフトワズ・グループの金融投資及び金融資産（売掛債権、その他の金融資産など）の両方の満期並びに事業からの予測キャッシュ・フローを考慮する。

アフトワズ・グループの目標は、銀行借入金の使用を通じて資金調達の継続性及び柔軟性のバランスを維持することである。

2019年12月31日現在のアフトワズ・グループの金融負債の満期については注23-Dに記載する。

C4. キャッシュ・フロー及び金利リスク

アフトワズ・グループの金利リスクは、主に資金調達先から生じるものである。2019年12月31日現在、アフトワズ・グループは、金融機関に対する583百万ユーロの変動金利負債及び金融機関に対する338百万ユーロの固定金利負債を有している（注23）。アフトワズ・グループは金利リスクに係るヘッジ契約を締結していない。

アフトワズ・グループの金融資産は、固定金利で金利を負担するか、又は利息を負わない。

VI - キャッシュ・フロー及びその他の情報

26 - キャッシュ・フロー

26 - A. その他の非資金的収益及び費用（利息・税金調整前）

（単位：百万ユーロ）	2019年度	2018年度
引当金の繰入、純額	(115)	204
販売金融債権の貸倒による影響、純額	67	63
資産処分による（益）損、純額	23	(69)
その他の金融商品の公正価値の変動	33	22
実質有利子負債	311	308
繰延税金	828	33
当期税金	626	690
その他	164	145
その他の非資金的収益及び費用（利息・税金調整前）	1,937	1,396

26 - B. 運転資本の増減

（単位：百万ユーロ）	2019年度	2018年度
棚卸資産純額の（増）減	165	240
自動車債権の（増）減、純額	390	283
その他の資産の（増）減	155	(39)
営業債務の増（減）	(161)	(240)
その他の負債の増（減）	665	307
税引前運転資本の増（減）	1,214	551

26 - C. 資本的支出

（単位：百万ユーロ）	2019年度	2018年度
無形固定資産の購入	(2,086)	(1,772)
有形固定資産の購入（顧客向けリース用資産を除く）	(3,035)	(2,745)
資産購入合計	(5,121)	(4,517)
支払繰延	99	110
資本的支出合計	(5,022)	(4,407)

27 - 関連当事者

27 - A. 取締役、幹部社員及びエグゼクティブ・コミッティ・メンバーの報酬

ルノー・グループの取締役会は、2019年1月24日の取締役会において、取締役会長と最高経営責任者の機能を分離することを決定した。

下表では、会長兼最高経営責任者（2018年度）、取締役会長（2019年度）、最高経営責任者（2019年度）、取締役及び幹部社員並びにルノー・グループ・エグゼクティブ・コミッティ・メンバーに支払われた報酬を報告している。金額は各役職の就任期間に応じて費用計上される。2019年4月1日以降、ルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティのメンバーは12名である。

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
基本給	6.0	5.5
変動報酬	4.6	7.4
雇用者負担の社会保障税	2.7	11.1
補足年金及び退職補償金	(23.2)	9.5
約定補償金	7.8	-
その他報酬項目	0.2	0.5
現金報酬の合計	(1.8)	34.0
ストック・オプション、業績連動株式及びその他の株式に基づく報酬	11.3	16.1
株式報酬の合計	11.3	16.1
合計	9.5	50.1

2019年度の実績報酬の総額は1.5百万ユーロ（2018年度は1.5百万ユーロ）である。

ルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティのメンバーのために設けられた共同補完的年金制度は2019年度に廃止されたため（注19-A参照）、2019年12月31日現在この制度に基づく約定はない（2018年12月31日現在は、52百万ユーロ）。当期純利益に影響を与えた取締役及び幹部社員並びにエグゼクティブ・コミッティのメンバーに関する引当金戻入については、上表の「補足年金及び退職補償金」の項目に含めて記載している。

2018年度において、この表は、2019年1月24日に取締役会により公表されたルノーの会長兼CEOの辞任及び上記の2018年度の数値に含まれる当該者の報酬の要素に対する潜在的な影響を反映していなかった。

2018年12月31日時点におけるルノーの会長兼CEOは、2019年上半期に経営の任務を遂行することは不可能であり、また、(i) 2019年1月23日付でルノーの最高経営責任者兼取締役会長の役職を、(ii) 2019年1月23日付でルノー・グループ各社の取締役以外の役職を、(iii) 2019年6月12日の株主総会後にルノーSAの取締役の役職を辞した。これらのことから、IAS第24号「関連当事者についての開示」に定義されるとおり、同氏は2018年度末以降ルノーにおいて経営権を有していなかったため、2019年度のルノー・グループの主要幹部社員の1人に該当しないと判断している。このため、上記の2019年度の数値には、前会長兼CEOに関する報酬は含まれていない。

27 - B. ルノーの関連会社への資本参加

ルノーの日産及び持分法により計上されるその他の会社への資本参加の詳細は注12及び注13-Aに記載されている。

27 - C. フランス政府及び公的企業との取引

ルノー・グループは、その事業活動の一環として、フランス政府並びにUGAP、EDF及びLa Posteのような公的企業との取引を行っている。これらの取引は、通常の市場価格で行われており、2019年度は257百万ユーロの売上高を記録し、また2019年12月31日現在、53百万ユーロの自動車顧客債権、403百万ユーロの販売金融債権及び26百万ユーロの確定与信枠を有している。

27 - D. 非連結支配会社との取引

一定数の支配会社は、注2-Cに示すとおり、連結財務諸表に対するその寄与が重要ではないとみなされるため、連結されていない(注17)。

100百万ユーロを超える売上及び/又は100百万ユーロを超える簿価を有する唯一の会社は、ルノーの駐在者を管理するルノー・日産グローバル・マネジメントである。

2019年度、この会社に係るルノー・グループの費用は約255百万ユーロにのぼる(2018年度は284百万ユーロ)。

2019年12月31日現在のルノー・グループの財政状態計算書において、ルノー・日産グローバル・マネジメントとルノー・グループの間の取引残高は、主に、120百万ユーロの通常取引債権(2018年12月31日現在は41百万ユーロ)及び59百万ユーロの営業債務(2018年12月31日現在は25百万ユーロ)を含む。

28 - オフバランス約定債務並びに偶発資産及び偶発債務

ルノーは、その事業活動の一環として一定数の約定債務を有しており、また、訴訟に関与しているか又は競争及び自動車規制当局の調査を受けている。これらの状況に起因するいかなる債務も(年金債務及びその他の従業員給付、訴訟費用等に係る債務など)引当金によりカバーされている。オフバランス約定債務及び偶発債務を構成するその他のコミットメントの内訳は以下に示すとおりである(注28-A)。

ルノーは顧客からの約定(預託金、担保等)も取得しており、さらに金融機関の与信枠も利用可能である(注28-B)。

28 - A. オフバランス約定債務及び偶発債務

A1. 通常取引

ルノー・グループは以下の金額について約定債務を負っている。

(単位:百万ユーロ)	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
顧客に供与した与信枠 ⁽¹⁾	2,583	2,367
投資の確定注文	1,572	1,327
担保又は抵当資産 ⁽²⁾	2	86
抵当、裏書、保証及びその他の約定 ⁽³⁾	696	1,086

- (1) 販売金融部門が顧客に供与した確定与信枠により、2019年12月31日現在、期末後3ヶ月間に最大2,488百万ユーロの流動資産が流出する(2018年12月31日現在は2,331百万ユーロ)。
- (2) 2018年12月31日現在、担保又は抵当資産は、86百万ユーロのアフトワズによる約定(固定資産に相当する。)を含む(注23-D)。2019年12月31日現在、この約定は存在しない。
- (3) その他の約定はとりわけ行政に付与された保証、株式引受約定及び、リース取引に係る約定債務(2018年12月31日現在は661百万ユーロ)を含む。簡易的な遡及適用アプローチによるIFRS第16号「リース」の新規適用による影響は、注記2-A2に記載している。2019年12月31日現在のリース取引に係る約定債務は、現在、IFRS第16号の適用範囲外又はIFRS第16号で規定されている会計処理の適用除外となるリースのみに関連している。

販売金融部門による流動性準備金管理の保証としての担保資産については注15-Bに記すとおりである。

A2. 偶発債務

ルノー・グループ各社は、事業を行う各国で定期的に税務調査を受けている。税調整額として認められた金額は引当金として財務諸表に計上される。異議申立中の追徴税額についても、訴訟又は申立ての正当性につき有利に決着しない場合のリスクを考慮して状況に応じて計上している。税金負債は、税金の算定に関する不確実性が存在する場合、引当金として計上している。

2008年に導入され2016年6月に改訂された自動車産業に関するブラジル及びアルゼンチン間の関税協定に基づき、アルゼンチンの自動車部門の自動車及び予備部品の輸入は、2015年7月から2020年6月の間に対ブラジルの輸出に対する輸入の平均比率が1.5を下回る限り、関税が免除される(かかる比率は2019年6月30日から1.7に引き上げられる可能性があった。)。かかる比率を超えた場合に遡及的に関税の支払義務が生じ、自動車部門全体をカバーする算定方法を用い、自動車については関税の75%、予備部品については関税の70%に及ぶ可能性がある。

この協定は、2019年9月及び12月に再び改訂され、2015年7月から2020年6月までの期間の割合が1.5から1.7に引き上げられ、その後の2029年6月30日までの期間については、より高い割合が設定された。

2015年7月1日から2019年11月30日までの期間の当部門全体としての当該比率は1.7を下回っており、結果として、ルノー・グループは引当金を計上していない。

ルノー・グループによる子会社や事業の売却には、通常、売却先企業に対する表明保証が伴う。2019年12月31日現在、ルノー・グループはこれらの取引に関連する重要なリスクを認識していない。

ここ数年間に子会社を一部売却した結果、ルノーは保有している残存投資の一部又は全部をカバーするプットオプションを手に入れた。これらのオプションを行使してもグループの連結財務諸表に重大な変化はない。

ルノー・グループ各社は、事業を行う各国で定期的に当局による調査を受けている。その財務上の帰結を受け入れる場合、それらは引当金として財務諸表に計上される。異議申立がなされている場合、訴訟又は申立ての正当性につき有利に決着しない場合のリスクの見積額に基づき状況に応じて計上している。

2019年12月31日現在、競争及び自動車規制当局により進められている主な調査は、違法な協定及びヨーロッパにおける自動車の排ガスレベルに関する調査である。

2019年1月9日、イタリアの競争当局(Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato)はRCIバンクに125百万ユーロの罰金を科したが、ルノーSAはかかる罰金の支払に関して連帯して責任を負う。ルノー・グループは、この罰金の根拠に異議を唱えており、かかる決定に対して上訴する意向である。ルノーは、かかる決定が裁判所により取消される又は根本的に修正される可能性は高いと考えている。罰金額に影響を与える多くの変数のため、決定が維持された場合、手続終了時に支払義務を有する可能性がある金額を確実に見積もることは不可能である。2019年12月31日現在、本件に関する引当金は計上されていない。2019年4月3日、銀行保証

の取り決めがなされ、ルノーの支払停止の申請が許可された。次回の法廷審問は、2020年2月26日に予定されている。

フランスで継続中の「排出ガス」問題において、ルノーは、パリ検察庁の要請により2017年1月12日に正式な法的調査が開始されたことを認識している。手続におけるこの段階は、フランスの検察当局が本件を追求したいと考えたことの証拠であると考えられる。2019年12月31日及び2018年12月31日現在、本調査に関して引当金は計上されていない。

2016年3月から、ルノーは、自動車製造のための新たな工場の指標を適用することによって、ルノーのユーロ6 b対応の自動車による窒素酸化物（NOx）の排出を削減する計画を公表することを決定し、この決定以前に製造された自動車について、対応する20百万ユーロの引当金が計上された。2017年10月にこの計画の強化が決定され、さらに24百万ユーロの引当金が計上されることになった。2019年12月31日現在、引当金の残高は8百万ユーロである（2018年12月31日現在は23百万ユーロであった。）。

さらに、ルノー・グループ各社は、主に土壌及び地下水の汚染に関する適用ある規制に従う。これらの規制は所在国によって様々である。関連する環境負債の一部は潜在的であり、活動が停止されるか事業所が閉鎖された場合にのみ計上される。債務の額を確度をもって決定することが難しいこともある。引当金は期末における法的又はみなし債務に相当する負債にのみ計上され、合理的な確実性をもって見積もられる。

28 - B. ルノー・グループが取得しているオフバランス約定及び偶発資産

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在	2018年12月31日現在
抵当、裏書、保証	2,671	2,629
担保又は抵当資産 ⁽¹⁾	3,790	3,739
買戻し約定 ⁽²⁾	4,832	3,961
その他の約定	43	26

(1) 販売金融部門は新車や中古車の販売金融に対し顧客から支払保証を取得しており、取得した保証金額は2019年12月31日現在で合計3,727百万ユーロ（2018年12月31日現在は3,374百万ユーロ）である。また、アフトワズは、貸付の担保として不動産の財産権及び所有権13百万ユーロ並びに顧客債権の担保として自動車に対する権利49百万ユーロを受け取った（2018年12月31日現在はそれぞれ12百万ユーロ及び78百万ユーロ）。

(2) レンタル契約が終了した車両を第三者に販売できるよう販売金融部門が取得する約定。

確定与信枠に関して取得しているオフバランス約定については注23に記すとおりである。

29 - 法定監査人及び業務ネットワークに対する報酬

ルノー・グループの法定監査人及び業務ネットワークに対する報酬は2019年度有価証券報告書の第5 3. (3)「監査の状況」に記載されている。

30 - 後発事象

ガバナンス及び報酬委員会が行った選定過程の後、2020年1月28日、ジャンドミニク・スナール氏が議長を務める取締役会において、取締役会は、2020年7月1日よりルノーSAの最高経営責任者兼ルノーs.a.s.の会長として、ルカ・デメオ氏を任命することを決定した。

ルノーSAの暫定最高経営責任者であるクロチルド・デルボス氏は、ルカ・デメオ氏が就任するまで、引き続き職務を遂行する。また、取締役会は、2020年7月1日よりルノーSAの最高経営責任者代理としてクロチルド・デルボス氏を任命することについて、好意的な意見を表明した。

[次へ](#)

31 - 連結会社

31 - A. 完全連結会社（子会社）

ルノー・グループの持分(%)	国名	2019年 12月31日 現在	2018年 12月31日 現在
Renault SA	フランス	親会社	親会社
自動車（アフトワズを除く）部門			
フランス			
Renault s.a.s.	フランス	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	フランス	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	フランス	100	100
Alliance Média Ventures	フランス	100	100
Carizy ⁽¹⁾	フランス	96	-
Fonderie de Bretagne	フランス	100	100
IDVE	フランス	100	100
IDVU	フランス	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	フランス	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	フランス	100	100
Renault Environnement	フランス	100	100
Renault Mobility As an Industry ⁽¹⁾	フランス	100	-
Renault Retail Group及び子会社	フランス	100	100
Renault Samara	フランス	100	100
RDREAM	フランス	100	100
Renault Sport Racing s.a.s.	フランス	100	100
Renault Venture Capital ⁽¹⁾	フランス	100	-
SCI Plateau de Guyancourt	フランス	100	100
SNC Renault Cléon	フランス	100	100
SNC Renault Douai	フランス	100	100
SNC Renault Flins	フランス	100	100
SNC Renault Sandouville	フランス	100	100
Société des Automobiles Alpine Caterham	フランス	100	100
Société de Transmissions Automatiques (STA)	フランス	100	100
Société de Véhicules Automobiles de Batilly (SOVAB)	フランス	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM)及び子会社	フランス	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	フランス	100	100
Société Immobilière d'Epone	フランス	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile (SCIA)	フランス	100	100

SODICAM 2	フランス	100	100
Sofrastock International	フランス	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	フランス	100	100
ヨーロッパ			
Renault Deutschland AG及び子会社	ドイツ	100	100
Renault Österreich GmbH	オーストリア	100	100
Renault Belgique Luxembourg及び子会社	ベルギー	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	ベルギー	100	100
Renault Croatia	クロアチア	100	100
Renault Espagne Commercial SA (RECSA)及び子会社	スペイン	100	100
Renault España SA	スペイン	100	100
Renault Hungaria	ハンガリー	100	100
Renault Irlande	アイルランド	100	100
Renault Italia及び子会社	イタリア	100	100
Motor Reinsurance Company	ルクセンブルグ	100	100
Groupe Renault b.v.	オランダ	100	100
Renault Nederland	オランダ	100	100
Renault Polska	ポーランド	100	100
Cacia	ポルトガル	100	100
Renault Portuguesa及び子会社	ポルトガル	100	100
Renault Ceska Republika	チェコ共和国	100	100
Grigny Ltd.	英国	100	100
Renault Retail Group UK	英国	100	100
Renault Sport Racing Limited	英国	90	90
Renault UK	英国	100	100
Renault Slovakia	スロバキア	100	100
Renault Nissan Slovenija d.o.o.	スロベニア	100	100
Revoz	スロベニア	100	100
Renault Nordic及び子会社	スウェーデン	100	100
Renault Finance	スイス	100	100
Renault Suisse SA	スイス	100	100
アメリカ			
Groupe Renault Argentina及び子会社	アルゼンチン	100	100
Renault Do Brasil LTDA	ブラジル	100	100
Renault Do Brasil SA	ブラジル	100	100
Cormecanica	チリ	100	100
Renault CSC s.a.s. ⁽¹⁾	コロンビア	100	-
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	コロンビア	100	100
Renault Corporativo SA de CV	メキシコ	100	100
Renault Mexico	メキシコ	100	100

アフリカ-中東-インド-アジア-太平洋

Vehicle Distributors Australia	オーストラリア	100	100
Renault Samsung Motors	韓国	80	80
Renault Treasury Services PTE Ltd.	シンガポール	100	100
Renault Algérie	アルジェリア	100	100
Renault India Private Ltd.	インド	100	100
Renault Maroc	モロッコ	80	80
Renault Maroc Services	モロッコ	100	100
Renault Tanger Exploitation	モロッコ	100	100
Renault Tanger Méditerranée	モロッコ	100	100
Société marocaine de construction automobile (SOMACA)	モロッコ	97	77

中国

JMEV ⁽¹⁾	中国	50	-
JMEVS ⁽¹⁾	中国	50	-
Renault Beijing Automotive Company	中国	100	100

ユーラシア

Renault Nissan Bulgaria	ブルガリア	100	100
Dacia	ルーマニア	99	99
Renault Commercial Roumanie	ルーマニア	100	100
Renault Mécanique Roumanie SRL	ルーマニア	100	100
Renault Technologie Roumanie	ルーマニア	100	100
CJSC Renault Russie	ロシア	100	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	トルコ	52	52
Renault Ukraine	ウクライナ	100	100

販売金融部門**フランス**

Diac SA	フランス	100	100
Diac Location SA	フランス	100	100
RCI Banque SA及び子会社	フランス	100	100

ヨーロッパ

RCI Versicherungen Services GmbH	ドイツ	100	100
RCI Financial Services SA	ベルギー	100	100
Renault AutoFin SA	ベルギー	100	100
Overlease	スペイン	100	100
RCI ZRT	ハンガリー	100	100
ES Mobility SRL	イタリア	100	100
RCI Insurance Ltd.	マルタ	100	100
RCI Life Ltd.	マルタ	100	100
RCI Services Ltd.	マルタ	100	100

RCI Financial Services b.v.	オランダ	100	100
Renault Leasing Polska Sp. z.o.o.	ポーランド	100	100
RCI Gest Seguros - Mediadores de Seguros	ポルトガル	100	100
RCICOM, SA	ポルトガル	100	100
RCI Finance CZ s.r.o.	チェコ共和国	100	100
RCI Financial Services s.r.o.	チェコ共和国	50	50
RCI Financial Services Ltd.	英国	100	100
RCI Services UK Limited ⁽¹⁾	英国	100	-
RCI Finance SA	スイス	100	100
アメリカ			
Courtage SA	アルゼンチン	100	100
Rombo Compania Financiera	アルゼンチン	60	60
Administradora de Consorcio Renault Do Brasil	ブラジル	100	100
RCI Brasil SA	ブラジル	60	60
RCI Brasil Serviços e Part. Lt ⁽¹⁾	ブラジル	100	-
Corretora de Seguros RCI Do Brasil	ブラジル	100	100
RCI Colombia SA Compania de Financiamiento	コロンビア	51	51
RCI Servicios Colombia SA	コロンビア	100	100
アフリカ-中東-インド-アジア-太平洋			
RCI Financial Services Korea	韓国	100	100
RCI Finance Maroc	モロッコ	100	100
RDFM	モロッコ	100	100
ユーラシア			
RCI Broker De Asigurare	ルーマニア	100	100
RCI Finantare Romania	ルーマニア	100	100
RCI Leasing Romania IFN	ルーマニア	100	100
OOO RN FINANCE RUS	ロシア	100	100
アフトワズ			
ヨーロッパ			
LADA International Ltd.	キプロス	68	68
Alliance Rostec Auto b.v.	オランダ	68	68
ユーラシア			
SOAO Minsk-Lada	ベラルーシ	38	38
PAO AVTOVAZ	ロシア	68	68
LLC Lada Izhevsk	ロシア	68	68
OOO PSA VIS-AVTO	ロシア	68	68
OOO PPPO	ロシア	68	68
A0 Lada-Imidzh	ロシア	68	68
A0 Lada-Servis	ロシア	68	68

0A0 Izh-Lada	ロシア	68	67
A0 ZAK	ロシア	68	68
A0 Piter-Lada	ロシア	61	61
A0 Samara-Lada	ロシア	48	48
A0 Yakhroma-Lada	ロシア	59	59
A0 Lipetsk-Lada	ロシア	45	45
A0 Oka-Lada	ロシア	59	59
A0 STO komsomolskaya	ロシア	53	53
A0 Tyumen-Lada	ロシア	68	68
A0 Tsentralnaya STO	ロシア	68	68
A0 JarLadaservis	ロシア	64	64
A0 Avtosentr-Togliatti-VAZ	ロシア	34	34
A0 Bryansk Lada	ロシア	51	51
000 LIN	ロシア	68	68
A0 Kostroma-Lada-Servis	ロシア	65	43
A0 Kursk-Lada	ロシア	49	49
000 Lada Sport	ロシア	68	68
A0 Saransk-Lada	ロシア	61	61
A0 Smolensk-Lada ⁽²⁾	ロシア	-	41
A0 Cheboksary-Lada	ロシア	63	63
000 Sockultbit-AVTOVAZ	ロシア	68	68
A0 Dal-Lada ⁽²⁾	ロシア	-	46
ZAO GM-AVTOVAZ ⁽³⁾	ロシア	68	-
JV Systems ⁽¹⁾	ロシア	68	-
その他のアフトワズの子会社	ロシア	34 - 68	34 - 68

(1) 2019年度から新たに連結された会社（注3-A）。

(2) 2019年度に売却され連結範囲から除外された会社。

(3) 従前は持分法により処理されていた会社。

31 - B. 貸借対照表及び損益計算書の個別の項目についての持分比率に基づく連結会社（共同支配事業）

ルノー・グループの持分(%)	国名	2019年	2018年
		12月31日 現在	12月31日 現在
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI) *	インド	67	67

* 当グループはインドの会社であるRNTBCIの議決権の50%を保有している。

31 - C. 持分法適用会社（関連会社及び共同支配企業）

ルノー・グループの持分(%)	国名	2019年 12月31日 現在	2018年 12月31日 現在
自動車（アフトワズを除く）部門			
Renault South Africa	南アフリカ	40	40
Renault Algérie Production	アルジェリア	49	49
Tokai 2 GmbH ⁽¹⁾	ドイツ	15	-
EGT New Energy Automotive Company Ltd.	中国	25	25
Dongfeng Renault Automotive Company	中国	50	50
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company Ltd.	中国	49	49
Boone Comenor	フランス	33	33
Alliance Mobility Company France ⁽¹⁾	フランス	50	-
INDRA INVESTISSEMENTS s.a.s.	フランス	50	50
Les Editions Croque Futur及び子会社	フランス	35	40
Tokai 1 ⁽¹⁾	フランス	15	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	インド	30	30
Alliance Mobility Company Japan ⁽¹⁾	日本	50	-
Nissan group	日本	44	44
Alliance Ventures b.v.	オランダ	40	40
Motorlu Araclar Imal ve Satis AS (MAIS)	トルコ	49	49
販売金融部門			
Renault Crédit Car	ベルギー	50	50
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	インド	30	30
RN SF b.v.	オランダ	50	50
BARN bv	オランダ	30	30
RN Bank	ロシア	30	30
Orfin Finansman Anonim Sirketi	トルコ	50	50
アフトワズ			
Ferro VAZ GmbH	ドイツ	34	34
ZAO GM-AVTOVAZ ⁽²⁾	ロシア	-	34
CSC ARMENIA-LADA	アルメニア	34	34

(1) 2019年度に初めて連結された会社（注3-A）。

(2) 2019年度に完全連結された会社。

フランスの会計基準当局（Autorité des Normes Comptables）による2016年12月2日の規則2016-09の適用により、ルノー・グループは、2019年度のユニバーサル・レジストレーション・ドキュメントの公表日以降、ル

ノー・グループのウェブサイト(group.renault.com)上の「Finance」ページの「Documents & Presentations」セクションで以下の情報を第三者に開示する。

- 連結会社の完全なリスト
- 以下のような「非連結投資」に分類される会社のリスト
- ルノーによって単独で支配されていない会社に対する投資（固定金融資産に含まれる。）（注22）
- ルノーによって単独で支配されている非連結会社に対する投資（その他の流動資産として分類される。）（注17）

[次へ](#)

04

LES COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2019 ⁽¹⁾	2018
Chiffre d'affaires	4	55 537	57 419
Coûts des biens et services vendus		(44 005)	(45 417)
Frais de recherche et développement	10-A	(2 058)	(2 598)
Frais généraux et commerciaux		(5 552)	(5 792)
Marge opérationnelle	5	2 662	3 612
Autres produits et charges d'exploitation	6	(557)	(625)
Autres produits d'exploitation	6	80	149
Autres charges d'exploitation	6	(637)	(774)
Résultat d'exploitation		2 105	2 987
Coût de l'endettement financier net	7	(311)	(308)
Coût de l'endettement financier brut	7	(386)	(373)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	7	75	65
Autres produits et charges financiers	7	(131)	(45)
Résultat financier	7	(442)	(353)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		(190)	1 540
Nissan	12	242	1 509
Autres entreprises associées et coentreprises	13	(432)	31
Résultat avant impôts		1 473	4 174
Impôts courants et différés	8	(1 454)	(723)
RÉSULTAT NET		19	3 451
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		(141)	3 302
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		160	149
Résultat net de base par action ⁽²⁾ (en euros)		(0,52)	12,24
Résultat net dilué par action ⁽²⁾ (en euros)		(0,52)	12,13
Nombre d'actions retenu (en milliers)			
Pour le résultat net de base par action	9	271 639	209 850
Pour le résultat net dilué par action	9	273 569	272 222

(1) Les données 2019 tiennent compte de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location ». Les effets de l'application de la norme IFRS 16 à compter du 1^{er} janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retravaillées.

(2) Résultat net – part des actionnaires de la société mère rapporté au nombre d'actions indiqué.

4.2.2 Résultat global consolidé

(en millions d'euros)	2019			2018		
	Brut	Effet Impôts	Net	Brut	Effet Impôts	Net
Résultat net	1 473	(1 454)	19	4 174	(723)	3 451
Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses filiales						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	(137)	49	(88)	(356)	(3)	(359)
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(194)	50	(144)	53	(10)	37
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres	57	(1)	50	(409)	13	(390)
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat	(67)	(81)	(148)	(483)	29	(454)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	119	-	119	(213)	-	(213)
Écarts de change résultant de la conversion des activités dans les économies hyperinflationnistes	(99)	-	(99)	(175)	-	(175)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	(70)	(87)	(157)	(102)	32	(70)
Couvertures de flux de trésorerie ⁽¹⁾	(17)	0	(11)	7	(4)	3
Instruments de dettes à la juste valeur par capitaux propres ⁽²⁾	-	-	-	-	1	1
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)	(204)	(32)	(236)	(839)	26	(813)
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global						
Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat	24	-	24	(206)	-	(206)
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	23	-	23	(08)	-	(08)
Autres éléments	1	-	1	(138)	-	(138)
Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat ⁽³⁾	352	-	352	956	-	956
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	407	-	407	900	-	900
Autres éléments	(55)	-	(55)	(4)	-	(4)
TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	376	-	376	750	-	750
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	172	(32)	140	(89)	26	(63)
RÉSULTAT GLOBAL	1 645	(1 486)	159	4 085	(697)	3 388
Dont part des actionnaires de la société mère			1			3 221
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle			158			167

(1) Dont 10 millions d'euros reclassés en résultat net en 2019 (0 millions d'euros en 2018).

(2) Dont (1) million d'euros reclassés en résultat net en 2019 (2 millions d'euros en 2018).

(3) Dont 3 millions d'euros reclassés en résultat net en 2019 suite à la consolidation par intégration globale de ZAO GM-AVTOVAZ au 31 décembre 2019.

04

4.2.3 Situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019 (1)	31 décembre 2018
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et goodwill	10-A	6 949	5 913
Immobilisations corporelles (2)	10-B	16 900	14 304
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		21 232	21 439
Nissan	12	20 622	20 583
Autres entreprises associées et coentreprises	13	610	856
Actifs financiers non courants	22	1 072	928
Impôts différés actifs	8	1 016	952
Autres actifs non courants	17	1 234	1 485
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		48 393	45 021
Actifs courants			
Stocks	14	5 780	5 879
Créances de Financement des ventes	15	45 374	42 067
Créances clients de l'Automobile	16	1 258	1 399
Actifs financiers courants	22	2 216	1 963
Créances d'impôts courants	17	86	111
Autres actifs courants	17	4 082	3 779
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	14 982	14 777
TOTAL ACTIFS COURANTS		73 778	69 975
TOTAL ACTIFS		122 171	114 996

(1) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retravaillées.

(2) Dont droits d'utilisation relatifs à l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » pour 669 millions d'euros à la date de première application.

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENault DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
COMPTES CONSOLIDÉS						
<i>(en millions d'euros)</i>						
				Notes	31 décembre 2019 ⁽¹⁾	31 décembre 2018 ⁽¹⁾
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS						
Capitaux propres						
Capital					1 127	1 127
Primes d'émission					3 785	3 785
Titres d'autocontrôle					(344)	(400)
Réévaluation des instruments financiers					232	230
Écart de conversion					(2 584)	(2 820)
Réserves					32 489	30 205
Résultat net – part des actionnaires de la société mère					(141)	3 302
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère					34 564	35 489
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle					767	599
TOTAL CAPITAUX PROPRES				18	35 331	36 088
Passifs non courants						
Impôts différés passifs				8	1 044	135
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an				19	1 036	1 531
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an				20	1 458	1 403
Passifs financiers non courants				23	8 794	6 209
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à plus d'un an				8-C	187	140
Autres passifs non courants				21	1 734	1 572
TOTAL PASSIFS NON COURANTS					14 853	11 050
Passifs courants						
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an				19	64	50
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an				20	1 064	1 100
Passifs financiers courants				23	2 780	2 463
Dettes de financement des ventes				23	47 405	44 495
Fournisseurs					9 582	9 505
Dettes d'impôts courants				8-C	223	289
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à moins d'un an				8-C	8	22
Autres passifs courants				21	10 801	9 928
TOTAL PASSIFS COURANTS					71 987	67 858
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS					122 171	114 996

(1) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retraitées.

(2) Les données au 31 décembre 2018 tiennent compte du reclassement des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines sur des lignes spécifiques et non plus en provisions pour risques et charges en application d'une clarification de l'IFRIC en date de septembre 2019 (note 2-A3). Elles ont aussi été modifiées pour tenir compte d'un ajustement de (57) millions d'euros dans les capitaux propres au titre d'une correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amériques dont la contrepartie est en provisions pour risques et charges.

04

4.2.4 Variation des capitaux propres consolidés

(en millions d'euros)	Nombre d'actions (en milliers)	Capital	Primes d'émission	Titres d'auto-contrôle	Réévaluation des instruments financiers	Écart de conversion	Réserves	Résultat net revenant aux actionnaires de la société mère	Capitaux propres part des actionnaires de la société mère	Capitaux propres participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2017 ⁽¹⁾	295 722	1 127	3 785	(494)	809	(3 376)	26 265	5 212	33 328	294	33 622
Transition à IFRS 9 « Ajustements à l'ouverture »					(21)		(73)		(94)	(2)	(96)
Transition à IFRS 15 « Ajustements à l'ouverture »							(229)		(229)	(9)	(238)
Application de la norme IAS 29 « Ajustements à l'ouverture »						14	65		79		79
SOLDE AJUSTÉ AU 1 ^{er} JANVIER 2018	295 722	1 127	3 785	(494)	788	(3 362)	26 028	5 212	33 084	283	33 367
Résultat net 2018								3 302	3 302	149	3 451
Autres éléments du résultat global ⁽²⁾					(538)	487	(30)		(81)	18	(63)
RÉSULTAT GLOBAL 2018					(538)	487	(30)	3 302	3 221	167	3 388
Affectation du résultat net 2017							5 212	(5 212)			
Distribution							(958)		(958)	(94)	(1 052)
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle et effets des augmentations de capital				94					94		94
Variations des parts d'intérêts ⁽³⁾						33	39		72	241	313
Indexation des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste						3	80		89	1	90
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres					(14)	13	(112)		(113)	1	(112)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018 ⁽⁴⁾	295 722	1 127	3 785	(400)	236	(2 826)	30 265	3 302	35 489	599	36 088
Résultat net 2019								(141)	(141)	100	19
Autres éléments du résultat global ⁽⁵⁾					(4)	267	(121)		142	(2)	140
RÉSULTAT GLOBAL 2019					(4)	267	(121)	(141)	1	158	159
Affectation du résultat net 2018							3 302	(3 302)			
Distribution							(966)		(966)	(96)	(1 062)
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle et effets des augmentations de capital				50					50		50
Variations des parts d'intérêts							(5)		(5)	106	101
Indexation des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste						(25)	59		34		34
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres							(45)		(45)		(45)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019	295 722	1 127	3 785	(344)	232	(2 584)	32 489	(141)	34 564	767	35 331

(1) Dont droits d'utilisation relatifs à l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » pour 669 millions d'euros à la date de première application.

(2) Les capitaux propres ont été ajustés pour un montant de (37) millions d'euros au titre d'une correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amériques dont la contrepartie est en provisions pour risques et charges.

(3) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.

(4) Les variations des parts d'intérêt comprenaient en 2018 les effets des augmentations de capital d'Alliance Rastec Auto b.v. et d'AVTOVAZ et des acquisitions de titres AVTOVAZ par Alliance Rastec Auto b.v. en raison d'une offre publique d'achat et d'une offre de retrait obligatoires (note 3-B).

(5) L'application des normes IFRS 16 « Contrats de location » et IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat » n'a pas donné lieu à ajustement des capitaux propres d'ouverture.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2019 sont commentés en note 18.

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENault DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	--	---------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.5 Flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2019 ⁽¹⁾	2018
Résultat net		19	3 451
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées		(40)	(44)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeurs		3 809	3 245
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		190	(1 540)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	20-A	1 937	1 390
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		4	2
Capacité d'auto-financement avant intérêts et impôts ⁽²⁾		5 913	6 510
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾		625	828
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(2 012)	(3 590)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(659)	(160)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes		(3 271)	(3 756)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	3 809	4 245
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	(4 034)	(3 148)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		3 090	2 435
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		(428)	01
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		3 103	3 593
Variation des actifs immobilisés donnés en location		(1 059)	(519)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	26-B	1 214	551
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS		6 525	7 207
Intérêts reçus		78	67
Intérêts payés		(308)	(332)
Impôts courants (payés)/reçus	8-C	(630)	(657)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION		5 599	6 285
Investissements incorporels et corporels	20-C	(5 022)	(4 407)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		31	131
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		5	(29)
Acquisitions d'autres participations		(157)	(215)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		2	-
Cessions d'autres participations		30	8
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		(2)	(150)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		(5 107)	(4 662)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(1 035)	(1 027)
Transaction avec les participations ne donnant pas le contrôle		(10)	11
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	18-H	(90)	(94)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(30)	(41)
Flux de trésorerie avec les actionnaires		(1 177)	(1 151)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	1 557	1 895
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(574)	(1 455)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(59)	(242)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	23-B	924	198
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		(253)	(953)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		239	670

(1) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retravaillées.

(2) La capacité d'auto-financement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (46 millions d'euros en 2019 et 44 millions d'euros en 2018) et Nissan (579 millions d'euros en 2019 et 784 millions d'euros en 2018).

(en millions d'euros)	2019	2018
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	14 777	14 057
Augmentation (diminution) de la trésorerie	239	670
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(34)	50
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture*	14 982	14 777

* La trésorerie faisant l'objet de restrictions d'utilisation est décrite en note 22-C.

4.2.6.1 Informations sur les secteurs opérationnels et les Régions

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont les suivants :

- le secteur « Automobile hors AVTOVAZ » regroupe le périmètre des activités automobiles du Groupe tel qu'il était avant la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du groupe AVTOVAZ. Il comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile pour les marques Renault, Dacia et Samsung ainsi que les filiales assurant la gestion de la trésorerie du secteur. Il comprend aussi les participations dans les entreprises associées et coentreprises du domaine automobile, la principale étant Nissan ;
- le secteur « AVTOVAZ », constitué fin 2016, qui comprend le groupe AVTOVAZ, constructeur automobile russe, et sa société mère Alliance Rostec Auto b.v. depuis leur prise de contrôle au sens d'IFRS 10 en décembre 2016 ;
- le secteur « Financement des ventes », considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque, ses filiales et participations dans des entreprises associées et coentreprises auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

A – Informations par secteur opérationnel

A1 Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ (1)	AVTOVAZ (2)	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2019 (3)							
Chiffre d'affaires externe au Groupe	49 002	3 130	-	52 132	3 405	-	55 537
Chiffre d'affaires Intersecteurs	105	774	(774)	105	18	(123)	-
Chiffre d'affaires du secteur	49 107	3 904	(774)	52 237	3 423	(123)	55 537
Marge opérationnelle (4)	1 289	156	(1)	1 444	1 223	(5)	2 662
Résultat d'exploitation	762	130	(1)	891	1 294	(80)	2 105
Résultat financier (5)	179	(111)	-	68	(10)	(500)	(442)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(213)	2	-	(211)	21	-	(190)
Résultat avant impôts	728	21	(1)	748	1 305	(580)	1 473
Impôts courants et différés	(1 122)	51	-	(1 071)	(383)	-	(1 454)
RÉSULTAT NET	(394)	72	(1)	(323)	922	(580)	19

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2019 le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (246 millions d'euros pour l'année 2019). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations Intersecteurs du secteur AVTOVAZ.

(2) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retravaillées.

(3) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(4) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont comptabilisés dans le résultat financier de l'Automobile et sont éliminés dans les opérations Intersecteurs. Au cours de l'année 2019, leur montant s'est élevé à 500 millions d'euros.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ (1)	AVTOVAZ (2)	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
2018							
Chiffre d'affaires externe au Groupe	51 171	3 040	-	54 211	3 208	-	57 419
Chiffre d'affaires Intersecteurs	96	815	(815)	96	18	(114)	-
Chiffre d'affaires du secteur	51 267	3 855	(815)	54 307	3 226	(114)	57 419
Marge opérationnelle (4)	2 202	204	-	2 406	1 204	2	3 612
Résultat d'exploitation	1 583	209	-	1 792	1 193	2	2 987
Résultat financier (5)	(97)	(95)	-	(192)	(11)	(150)	(353)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 527	(3)	-	1 524	16	-	1 540
Résultat avant impôts	3 013	111	-	3 124	1 198	(148)	4 174
Impôts courants et différés	(309)	(20)	-	(329)	(330)	2	(723)
RÉSULTAT NET	2 644	85	-	2 729	868	(146)	3 451

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte en 2018 le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (311 millions d'euros pour l'année 2018). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations Intersecteurs du secteur AVTOVAZ.

(2) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeurs sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(3) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont comptabilisés dans le résultat financier de l'Automobile et sont éliminés dans les opérations Intersecteurs.

A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

31 DÉCEMBRE 2019*

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ	
ACTIFS							
Actifs non courants							
Immobilisations incorporelles et corporelles, et goodwill	21 701	1 740	-	23 441	408	-	23 849
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	21 087	3	-	21 090	142	-	21 232
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	7 478	-	(1 025)	6 453	2	(5 577)	878
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	194	-	-	194	-	-	194
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 446	409	(108)	1 807	433	-	2 240
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	51 906	2 212	(1 133)	52 985	985	(5 577)	48 393
Actifs courants							
Stocks	5 379	352	-	5 731	49	-	5 780
Créances sur la clientèle	1 175	183	(87)	1 271	40 252	(891)	40 632
Actifs financiers courants	1 197	5	(7)	1 195	1 948	(927)	2 210
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	3 003	00	(3)	3 000	5 984	(4 882)	4 108
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 231	70	(3)	12 298	2 762	(78)	14 982
TOTAL ACTIFS COURANTS	22 985	676	(100)	23 561	56 995	(6 778)	73 778
TOTAL ACTIFS	74 891	2 888	(1 233)	76 546	57 980	(12 355)	122 171
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS							
Capitaux propres							
	35 214	1 108	(1 028)	35 294	5 632	(5 595)	35 331
Passifs non courants							
Provisions – part à plus d'un an	2 004	37	-	2 041	640	-	3 281
Passifs financiers non courants	7 106	821	-	7 927	867	-	8 794
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	1 982	00	(108)	1 934	844	-	2 778
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	11 692	918	(108)	12 502	2 351	-	14 853
Passifs courants							
Provisions – part à moins d'un an	1 034	66	-	1 100	36	-	1 136
Passifs financiers courants	3 785	100	(10)	3 875	-	(1 095)	2 780
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	9 520	487	(84)	9 923	48 253	(1 129)	57 047
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	13 640	209	(3)	13 852	1 708	(4 536)	11 024
TOTAL PASSIFS COURANTS	27 985	862	(97)	28 750	49 997	(6 760)	71 987
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	74 891	2 888	(1 233)	76 546	57 980	(12 355)	122 171

* Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2.

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENault DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	--	---------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

31 DÉCEMBRE 2018

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS							
Actifs non courants							
Immobilisations incorporeelles et corporeelles, et goodwill	18 448	1 422	-	19 870	347	-	20 217
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	21 314	11	-	21 325	114	-	21 439
Actifs financiers non courants – titres de sociétés	6 907	-	(855)	6 052	2	(5 201)	853
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	75	-	-	75	-	-	75
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 738	342	(107)	1 973	404	-	2 437
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	48 482	1 775	(962)	49 295	927	(5 201)	45 021
Actifs courants							
Stocks	5 515	321	-	5 836	43	-	5 879
Créances sur la clientèle	1 295	205	(80)	1 420	42 854	(808)	43 466
Actifs financiers courants	1 415	-	(0)	1 409	1 369	(815)	1 963
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 704	157	(4)	2 917	5 028	(4 055)	3 890
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 691	89	(3)	11 777	3 094	(94)	14 777
TOTAL ACTIFS COURANTS	22 680	772	(93)	23 359	52 388	(5 772)	69 975
TOTAL ACTIFS	71 162	2 547	(1 055)	72 654	53 315	(10 973)	114 996
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS							
Capitaux propres*							
Passifs non courants							
Provisions – part à plus d'un an	2 529	27	-	2 556	578	-	3 134
Passifs financiers non courants	5 508	688	-	6 196	13	-	6 209
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	1 070	34	(106)	998	709	-	1 707
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	9 107	749	(106)	9 750	1 300	-	11 050
Passifs courants							
Provisions – part à moins d'un an	1 103	44	-	1 147	31	-	1 178
Passifs financiers courants	3 258	94	(9)	3 343	-	(880)	2 463
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	9 279	495	(78)	9 696	45 311	(1 007)	54 000
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 411	257	(3)	12 665	1 424	(3 872)	10 217
TOTAL PASSIFS COURANTS	26 051	890	(90)	26 851	46 766	(5 759)	67 858
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	71 162	2 547	(1 055)	72 654	53 315	(10 973)	114 996

* Les données au 31 décembre 2018 tiennent compte du reclassement des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines sur des lignes spécifiques et non plus en provisions pour risques et charges en application d'une clarification de l'IFRIC en septembre 2019 (note 2-A3). Elles ont aussi été modifiées pour tenir compte d'un ajustement de (57) millions d'euros dans les capitaux propres au titre d'une correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amérique dont la contrepartie est en provisions pour risques et charges.

04

A3 Flux de trésorerie par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile AVTOVAZ	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ	
2018 ⁽¹⁾							
Résultat net ⁽²⁾	(394)	72	(1)	(323)	922	(580)	19
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(40)	-	-	(40)	-	-	(40)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie							
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	3 007	120	-	3 727	82	-	3 809
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	213	(2)	-	211	(21)	-	190
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	1 355	50	-	1 405	475	57	1 937
DIVIDENDES REÇUS DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES NON COTÉES	4	-	-	4	-	-	4
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts ⁽³⁾	4 739	240	(1)	4 978	1 458	(523)	5 913
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽⁴⁾	625	-	-	625	-	-	625
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	(3 353)	82	(3 271)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	2 908	135	3 103
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(1 002)	-	-	(1 002)	(57)	-	(1 059)
Variation du besoin en fonds de roulement avant Impôts	1 829	15	-	1 844	(635)	5	1 214
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	6 191	255	(1)	6 445	381	(301)	6 525
Intérêts reçus	73	5	-	78	-	-	78
Intérêts payés	(301)	(87)	1	(387)	-	19	(308)
Impôts courants (payés)/reçus	(367)	(11)	-	(378)	(258)	-	(636)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	5 596	162	-	5 758	123	(282)	5 599

(1) Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retravaillées.

(2) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile hors AVTOVAZ. Leur montant s'est élevé à 500 millions d'euros.

(3) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(4) Correspond aux dividendes Daimler (40 millions d'euros) et Nissan (579 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile AVTOVAZ	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ	
2018							
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	5 596	162	-	5 758	123	(282)	5 599
Investissements incorporels	(2 016)	(67)	-	(2 083)	(3)	-	(2 080)
Investissements corporels	(2 840)	(95)	15	(2 920)	(10)	-	(2 930)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	16	27	(14)	29	2	-	31
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(55)	(9)	-	(64)	71	-	7
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(120)	-	-	(120)	(1)	-	(121)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(3)	1	-	(2)	-	-	(2)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(5 024)	(143)	1	(5 166)	59	-	(5 107)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 165)	(1)	-	(1 166)	(511)	500	(1 177)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	1 180	(49)	-	1 131	-	(207)	924
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	15	(50)	-	(35)	(511)	293	(253)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	587	(31)	1	557	(329)	11	239

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile AVTOVAZ	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ	
2018							
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	11 691	89	(3)	11 777	3 094	(94)	14 777
Augmentation (diminution) de la trésorerie	587	(31)	1	557	(329)	11	239
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(47)	12	(1)	(36)	(3)	5	(34)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	12 231	70	(3)	12 298	2 762	(78)	14 982

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES	
							COMPTES CONSOLIDÉS
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<i>(en millions d'euros)</i>							
2018							
Résultat net	2 644	85	-	2 729	868	(146)	3 451
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(44)	-	-	(44)	-	-	(44)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie							
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	3 060	109	-	3 175	70	-	3 245
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 527)	3	-	(1 524)	(10)	-	(1 540)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	825	90	(1)	914	503	(21)	1 390
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	2	-	-	2	-	-	2
Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts (1)	4 966	287	(1)	5 252	1 425	(167)	6 510
Dividendes reçus des sociétés cotées (2)	828	-	-	828	-	-	828
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	(3 580)	(170)	(3 750)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	3 593	-	3 593
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(509)	-	-	(509)	(10)	-	(519)
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts	781	16	6	803	(331)	79	551
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	6 066	303	5	6 374	1 091	(258)	7 207
Intérêts reçus	71	5	(2)	74	-	(7)	67
Intérêts payés	(263)	(95)	2	(356)	-	24	(332)
Impôts courants (payés)/reçus	(388)	(14)	-	(402)	(255)	-	(657)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	5 486	199	5	5 690	836	(241)	6 285
<i>(1) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.</i>							
<i>(2) Correspond aux dividendes Daimler (44 millions d'euros) et Nissan (784 millions d'euros).</i>							
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<i>(en millions d'euros)</i>							
2018							
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	5 486	199	5	5 690	836	(241)	6 285
Investissements incorporels	(1 735)	(32)	-	(1 767)	(4)	-	(1 771)
Investissements corporels	(2 557)	(83)	19	(2 621)	(15)	-	(2 636)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	126	31	(24)	133	-	(2)	131
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	(15)	(2)	-	(17)	(12)	-	(29)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(159)	-	-	(159)	(48)	-	(207)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(150)	-	0	(150)	-	-	(150)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(4 496)	(86)	1	(4 581)	(79)	(2)	(4 662)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(1 149)	-	-	(1 149)	(153)	151	(1 151)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	233	(139)	(7)	87	-	111	198
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(916)	(139)	(7)	(1 062)	(153)	262	(953)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	74	(26)	(1)	47	604	19	670
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<i>(en millions d'euros)</i>							
2018							
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	11 718	130	(3)	11 845	2 354	(142)	14 057
Augmentation (diminution) de la trésorerie	74	(20)	(1)	47	604	19	670
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(101)	(15)	1	(115)	130	29	50
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	11 691	89	(3)	11 777	3 094	(94)	14 777

04

04 LES COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

A4 Autres informations relatives aux secteurs automobiles : position nette de liquidité ou endettement financier net et free cash flow opérationnel

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net et le free cash flow opérationnel ne sont présentés que pour les secteurs automobiles car ces indicateurs ne sont pas appropriés pour le pilotage de l'activité de Financement des ventes.

Le Groupe inclut dans la position nette de liquidité ou l'endettement financier net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts, diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie ainsi que des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur.

POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ OU ENDETTEMENT FINANCIER NET

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			
	Automobile hors AVTOVAZ*	AVTOVAZ*	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Passifs financiers non courants	(7 100)	(821)	-	(7 927)
Passifs financiers courants	(3 785)	(100)	10	(3 875)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	64	-	-	64
Actifs financiers courants	1 180	1	(7)	1 174
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 231	70	(3)	12 298
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE	2 584	(850)	-	1 734

* Les effets de l'application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019 sont présentés dans la note 2-A2. Les données 2018 n'ont pas été retravaillées.

(en millions d'euros)	31 décembre 2018			
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Passifs financiers non courants	(5 508)	(688)	-	(6 196)
Passifs financiers courants	(3 258)	(94)	9	(3 343)
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	55	-	-	55
Actifs financiers courants	1 415	-	(6)	1 409
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 691	89	(3)	11 777
POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DU SECTEUR DE L'AUTOMOBILE	4 395	(693)	-	3 702

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENULT DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	--	---------------------------------	-------------	--------------------------------	---	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL

Année 2019

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Capacité d'auto-financement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant Intérêts et Impôts	4 739	240	(1)	4 978
Variation du besoin en fonds de roulement avant Impôts	1 829	15	-	1 844
Intérêts reçus par l'Automobile	73	5	-	78
Intérêts payés par l'Automobile	(301)	(87)	1	(387)
Impôts courants (payés)/reçus	(307)	(11)	-	(378)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(4 844)	(135)	1	(4 980)
Véhicules et batteries donnés en location	(1 002)	-	-	(1 002)
Free cash flow opérationnel des secteurs automobiles*	125	27	1	153

* La définition du free cash flow opérationnel en 2019 reste identique à celle de 2018. En 2018, le free cash flow opérationnel était diminué des charges de loyer en flux d'exploitation, alors qu'il comptait de 2019, du fait de l'application d'IFRS 16, seuls les flux relatifs aux intérêts payés sont en flux d'exploitation. Le solde résiduel au titre du paiement des loyers est présenté en flux de financement (variation nette des passifs financiers de l'Automobile) et est donc exclu du free cash flow opérationnel. Sans application de la norme IFRS 16, le free cash flow opérationnel en 2019 se serait élevé à 57 millions d'euros.

Année 2018

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Capacité d'auto-financement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant Intérêts et Impôts	4 900	287	(1)	5 252
Variation du besoin en fonds de roulement avant Impôts	781	10	0	803
Intérêts reçus par l'Automobile	71	5	(2)	74
Intérêts payés par l'Automobile	(203)	(95)	2	(350)
Impôts courants (payés)/reçus	(388)	(14)	-	(402)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(4 160)	(84)	(5)	(4 255)
Véhicules et batteries donnés en location	(509)	-	-	(509)
Free cash flow opérationnel des secteurs automobiles	492	115	-	607

B – Informations par Régions

La présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe. Les Régions sont définies en section 1.3.1.3 du Document d'enregistrement universel.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle. En 2019, le Groupe a fait évoluer son organisation internationale. Les anciennes Régions Asie-Pacifique et Afrique Moyen-Orient Inde ont été scindées pour donner naissance à deux nouvelles Régions :

- la Région Chine est dédiée aux activités du Groupe dans ce pays ;

- la Région Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique comporte les pays d'Afrique, du Moyen-Orient, de l'Inde ainsi que les pays de l'ASEAN (Association des Nations de l'Asie du Sud-Est), la Corée, le Japon et l'Australie.

Les données financières relatives à 2018 sont établies selon le même découpage que celui adopté en 2019.

Les immobilisations corporelles et incorporelles sont présentées par région d'implantation des filiales et des activités conjointes.

(en millions d'euros)	Europe*	Amériques	Chine	Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique	Eurasie	TOTAL CONSOLIDÉ
2019						
Chiffre d'affaires	30 510	4 435	127	7 038	7 421	55 537
Dont AVTOVAZ	42	3	-	14	3 317	3 376
Immobilisations corporelles et incorporelles	17 392	852	179	1 307	4 119	23 849
Dont AVTOVAZ	-	-	-	-	1 740	1 740
2018						
Chiffre d'affaires	30 704	4 084	275	8 194	7 502	57 419
Dont AVTOVAZ	39	2	-	18	3 292	3 351
Immobilisations corporelles et incorporelles	14 800	821	-	1 180	3 416	20 217
Dont AVTOVAZ	-	-	-	-	1 422	1 422
* Dont France :						
(en millions d'euros)						
Chiffre d'affaires					2019	2018
Immobilisations corporelles et incorporelles					13 581	13 533
					13 773	11 735

4.2.6.2 Règles, méthodes et périmètre

NOTE 1

APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du Groupe Renault de l'année 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 13 février 2020 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

NOTE 2

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application de la réglementation européenne, les comptes consolidés du Groupe Renault de l'exercice 2019 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2019 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

2 – A – Évolutions des règles et méthodes comptables**A1 Évolutions intervenues en 2019**

Le Groupe Renault applique les normes et amendements parus au Journal officiel de l'Union européenne d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019.

NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE AU 1^{er} JANVIER 2019

IFRS 16	Contrats de location
IFRIC 23	Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat
Amendement IAS 28	Intérêts à long terme dans des entreprises associées et des coentreprises
Amendement IFRS 9	Clauses de remboursement anticipé prévoyant une compensation négative
Amendement IAS 19	Modification, réduction ou liquidation d'un régime
Améliorations annuelles des IFRS – cycle 2015-2017	Diverses dispositions concernant : <ul style="list-style-type: none"> • Amendements à IFRS 3 « Regroupements d'entreprises » et IFRS 11 « Partenariats » intitulés « Intérêts antérieurement détenus dans des entreprises communes » ; • Amendements à IAS 12 « Impôts sur le résultat » intitulés « Conséquences fiscales des paiements sur instruments financiers classés en capitaux propres » ; • Amendements à IAS 23 « Coûts d'emprunts » intitulés « Coûts d'emprunt éligibles à la capitalisation »

Les changements liés à l'application de la norme IFRS 16 et de l'interprétation IFRIC 23 sont présentés ci-après.

Les autres normes, interprétations et amendements d'application obligatoire à compter du 1^{er} janvier 2019 sont sans effet significatif sur les états financiers du Groupe.

NOUVEAUX TEXTES PUBLIÉS AU JOURNAL OFFICIEL DE L'UNION EUROPÉENNE APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE

Le Groupe Renault applique par anticipation au 31 décembre 2019 les amendements à IAS 39 « Instruments financiers : comptabilisation et évaluation », IFRS 9 « Instruments financiers » et IFRS 7 « Instruments financiers : informations à fournir » portant sur la réforme des taux de référence, publiés dans le Journal officiel de l'Union européenne le 16 janvier 2020.

L'application anticipée de ces amendements dans les comptes consolidés du Groupe permet de maintenir inchangées les relations de couverture de taux d'intérêt (couverture de flux de trésorerie ou couverture de juste valeur) pendant la période d'incertitude générée par le remplacement d'un taux de référence.

Le mode et la date de remplacement des indices Libor dans le cadre de la réforme des taux de référence n'étant pas encore complètement définis, le Groupe Renault applique cet amendement aux relations de couverture incluant ces indices. Le Groupe considère ne pas avoir d'incertitude sur l'indice Euribor, car la nouvelle méthodologie de détermination de l'Euribor a été validée par l'ESMA (European Security and Market Authority).

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les nouveaux textes ci-après parus au Journal officiel de l'Union européenne et dont l'application sera obligatoire au 1^{er} janvier 2020 ou ultérieurement.

NOUVEAUX TEXTES PUBLIÉS AU JOURNAL OFFICIEL DE L'UNION EUROPÉENNE NON APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE

Amendements IAS 1 et IAS 8	Définition de la matérialité
Amendement IFRS 3	Définition d'un « business »

A2 Changements dans les états financiers issus de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location »

Le Groupe Renault applique la norme IFRS 16 « Contrats de location » à compter du 1^{er} janvier 2019. Cette norme remplace la norme IAS 17 « Contrats de location » et les interprétations IFRIC et SIC associées. Elle supprime la distinction précédemment faite entre les contrats de location simple et les contrats de location-financement côté preneur.

Selon IFRS 16, un preneur comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une dette financière représentative de l'obligation locative. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti sur la durée de location. L'obligation locative, évaluée initialement à la valeur actualisée des paiements locatifs fixes sur la durée de location, est désactualisée au taux implicite du contrat de location s'il peut être facilement déterminé ou au taux d'emprunt marginal sinon. Au compte de résultat, une charge d'amortissement du droit d'utilisation de l'actif est enregistrée en marge opérationnelle et une charge financière relative aux intérêts sur la dette de loyers est présentée en résultat financier, se substituant ainsi à la charge de loyer précédemment enregistrée en diminution de la marge opérationnelle. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés. Dans le tableau de flux de trésorerie, les flux d'exploitation sont impactés par les charges d'intérêts payés et les flux de financement par la dette de loyers remboursée. Précédemment, les flux d'exploitation étaient impactés par les loyers payés pour leur montant total.

Le Groupe a choisi de retenir les exemptions prévues par IFRS 16 qui permettent de continuer à enregistrer les loyers des contrats de location d'une durée de 12 mois ou moins et des contrats de location portant sur des actifs de faible valeur, de manière linéaire au compte de résultat sur la durée des contrats.

La définition des indicateurs de performance (voir note 4.2.6.1-A4) utilisés pour le calcul de la rémunération des dirigeants et des autres membres du personnel du Groupe reste identique. Ils sont donc concernés par la mise en œuvre de la norme IFRS 16 telle que décrite ci-dessus.

Les changements résultant de l'adoption d'IFRS 16 ont été appliqués de manière rétrospective simplifiée dans les comptes de 2019. Les comptes consolidés de l'exercice 2018 présentés en période comparative n'ont pas fait l'objet de retraitements au titre de l'application de la norme IFRS 16 et sont donc identiques aux états financiers publiés en 2018 selon les principes comptables en vigueur au titre de la norme IAS 17.

L'explication de l'écart entre la dette locative comptabilisée à la date de la première application, et les engagements de loyers de location simple présentés dans l'annexe des comptes consolidés au 31 décembre 2018 conformément à IAS 17, est la suivante :

(en millions d'euros)	1 ^{er} janvier 2019
Engagements hors bilan des locations simples au 31 décembre 2018	661
Exclusions ou exemptions normatives	(71)
Effet d'actualisation des contrats de location	(78)
Effets liés à des décalages de la date de prise d'effet	(54)
Effets liés aux périodes optionnelles non prises en compte dans les engagements hors bilan	205
Autres effets	25
Contrats de location-financement existant au 31 décembre 2018	78
Dette locative au 1^{er} janvier 2019	766

Le Groupe a appliqué IFRS 16 aux contrats de location qu'elle avait antérieurement identifiés comme étant des contrats de location en application d'IAS 17 « Contrats de location » et d'IFRIC 4 « Déterminer si un accord contient un contrat de location » et a retenu d'appliquer les exemptions ainsi que les mesures de simplification suivantes pour la détermination des valeurs à la date de première application au 1^{er} janvier 2019 :

- comptabilisation des contrats avec une durée résiduelle de 12 mois ou moins à la date de première application comme des contrats de courte durée ;
- exclusion des coûts directs initiaux de l'évaluation du droit d'utilisation lors de la première application ;
- comptabilisation des provisions pour contrats déficitaires reconnues au bilan avant la date de première application en diminution du droit d'utilisation.

La durée du contrat correspond à la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser le bien loué, à laquelle s'ajoutent les options de renouvellement que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer. Concernant les baux commerciaux français, cette durée est généralement de neuf ans.

La décision d'agenda d'IFRIC de novembre 2019 relative à la durée des contrats de location et l'incidence sur celle-ci de la durée d'amortissement des agencements relatifs à des constructions faisant l'objet de contrats de location n'a pas d'impact significatif sur les comptes du Groupe et ne change pas notre analyse de la durée des contrats de location.

Au bilan au 1^{er} janvier 2019, les passifs financiers liés aux contrats de location correspondent à la valeur actualisée des paiements de loyers restants à décaisser, déterminée à l'aide du taux d'emprunt marginal au 31 décembre 2018 défini en fonction de la duration restante du contrat. En tant que preneur, le Groupe utilise le taux d'emprunt marginal, calculé par zone monétaire, correspond au taux sans risque en vigueur dans la zone augmenté de la prime de risque du Groupe applicable pour la devise locale. Le taux d'emprunt marginal moyen pondéré appliqué aux passifs de location au 1^{er} janvier 2019 était de 2,33 %.

Les actifs liés aux droits d'utilisation ont été évalués au 1^{er} janvier 2019 à un montant égal à la valeur des dettes locatives à cette date ajustée des loyers payés d'avance ou des avantages incitatifs qui étaient comptabilisés dans l'état de la situation financière relativement à ces contrats au 31 décembre 2018.

Les impacts de la première application d'IFRS 16 sur les postes de la situation financière consolidée au 1^{er} janvier 2019 sont résumés dans le tableau ci-dessous.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
Immobilisations corporelles – Droits d'utilisation	602	11	56	669
Terrains	-	8	-	8
Constructions	578	3	50	631
Autres ⁽¹⁾	24	-	-	24
Autres actifs et passifs courants	(1)	-	1	-
Passifs financiers et dettes de financement des ventes (courants et non courants) – Dettes locatives	696	15	55	766
Passifs financiers et dettes de financement des ventes (courants et non courants) – Autres dettes porteuses d'intérêts	(74)	(4)	-	(78)
Provisions pour risques et charges ⁽²⁾	(19)	-	-	(19)

(1) Contrats de location d'équipements informatiques ou opérationnels et de matériel de transport.

(2) Dont principalement une provision pour risques et charges relatives au coût d'incorporation des locaux en Corée évaluée jusqu'au terme des baux et reclassée en diminution du droit d'utilisation.

L'application d'IFRS 16 n'a pas d'impact significatif sur la marge opérationnelle et le résultat financier du Groupe.

Au 31 décembre 2019, les loyers liés aux contrats de location non retraités dans l'état de situation financière s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019
Loyers liés aux contrats de location de courte durée	(33)
Loyers liés aux contrats de location d'actifs de faible valeur	(31)
Autres loyers incluant les loyers variables	(48)

Les données relatives aux dettes de location sont présentées en note 23.

Les variations de trésorerie relatives aux dettes locatives par secteurs opérationnels sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
2018				
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes	-	-	(5)	(5)
Intérêts payés	(22)	(2)	-	(24)
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	(22)	(2)	(5)	(29)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile ⁽¹⁾	(94)	(2)	-	(96)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS	(94)	(2)	-	(96)
Variation des flux de trésorerie	(116)	(4)	(5)	(125)

* Correspond au remboursement de la dette locative pour les secteurs Automobile.

Dans le tableau de flux de trésorerie consolidés au 31 décembre 2019, l'application de la norme IFRS 16 a eu un impact à la hausse sur les décaissements des flux liés aux financements de 96 millions d'euros et à la baisse sur les décaissements des flux liés aux opérations d'exploitation pour ce même montant. Cet impact ne concerne que le secteur Automobile car le secteur Financement des ventes est entièrement classé parmi les flux liés aux opérations d'exploitation.

A3 Application de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat »

L'entrée en vigueur de l'interprétation IFRIC 23 « Incertitude relative au traitement des impôts » sur le résultat n'a pas conduit à identifier des situations remettant en cause les positions comptables prises dans les états financiers arrêtés au 31 décembre 2018. Elle est donc sans effet sur les capitaux propres au 1^{er} janvier 2019. Pour évaluer les provisions pour positions fiscales incertaines, le Groupe utilise une méthode d'évaluation individuelle basée en général sur le montant le plus probable.

Une saisine de l'IFRIC a été faite au cours du 1^{er} semestre 2019 concernant le classement dans la situation financière consolidée des passifs relatifs aux positions fiscales incertaines. En septembre 2019, l'IFRIC a conclu qu'il convient de les présenter telles que des dettes d'impôts courants et/ou dans les impôts différés. Ce classement n'est pas celui qui était retenu par le Groupe, qui classait les provisions d'impôts sur les résultats relatives aux positions fiscales incertaines dans les provisions pour risques et charges (note 20) afin de se conformer aux caractéristiques qualitatives qui déterminent l'utilité de l'information contenue dans les états financiers telles que définies dans le cadre conceptuel.

Ces provisions ont été reclassées sur des lignes dédiées dans la situation financière consolidée (4.2.3), ventilées entre la part à moins d'un an et la part à plus d'un an, dans les comptes au 31 décembre 2019 et sur toutes les périodes présentées. La présentation sur des lignes séparées est conforme aux prescriptions d'IAS 1 § 55.

2 – B – Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revêt ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêté des comptes.

D'une manière récurrente, les principaux postes des comptes consolidés du Groupe dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2019 sont les suivants :

- l'inscription à l'actif des dépenses de recherche et développement et leur durée d'amortissement (notes 2-K et 10-A) ;
- les durées d'amortissement des immobilisations autres que les frais de développement immobilisés (notes 2-K, 2-L et 10) ;
- les pertes de valeur éventuelles sur actifs immobilisés (notes 2-M et 11) et les créances d'exploitation (notes 10 et 17), et en particulier les pertes de valeur sur les actifs en Argentine, qui est en situation d'hyperinflation depuis 2018 (note 11-B) et les actifs en Chine (notes 0-B et 13) ;
- la valeur recouvrable des véhicules donnés en location classés en immobilisations corporelles ou en stocks (notes 2-G, 10-B et 14) ;
- les participations dans les entreprises associées, notamment Nissan (notes 2-M, 12 et 13) ;
- les créances de Financement des ventes (notes 2-G et 15) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés sur déficits reportables (notes 2-I et 8) ;
- la détermination des programmes d'incitation à la vente comptabilisés dans les dettes diverses (notes 2-G et 21) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules et des batteries (note 2-G), les provisions pour engagements de retraite et assimilés (notes 2-S et 19), les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (notes 2-T et 0-A), les provisions pour risques juridiques et risques fiscaux autres que ceux relatifs aux impôts sur les résultats (note 20) et les provisions d'impôts sur les résultats relatives aux positions fiscales incertaines (note 21) ;
- la valorisation des dettes des contrats de location, notamment le calcul des taux d'emprunt marginal et l'exercice des options de renouvellement qui ont un caractère raisonnablement certain (note 23) ;
- la valeur des avoirs en Iran, constituée principalement de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales (note 0-D) et de manière plus générale, la valeur des actifs du Groupe localisés dans des territoires présentant des risques pays.

2 – C – Principes de consolidation

Les comptes consolidés intègrent les comptes des sociétés contrôlées de manière exclusive par le Groupe (filiales), directement ou indirectement. Les comptes des sociétés sous contrôle conjoint sont consolidés par mise en équivalence lorsque celles-ci sont qualifiées de coentreprises et suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat lorsqu'elles sont qualifiées d'activités conjointes.

Les comptes des sociétés dans lesquelles le Groupe exerce une influence notable (entreprises associées) sont mis en équivalence.

Les transactions significatives entre les sociétés consolidées, ainsi que les profits internes non réalisés sont éliminés.

Les titres des sociétés non significatives contrôlées de manière exclusive et exclues du périmètre de consolidation, bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

La consolidation de l'ensemble de ces sociétés aurait un impact négligeable sur les comptes consolidés s'agissant de structures dont les pertes éventuelles sont prises en compte par voie de provision. De plus, celles-ci sont financées par le Groupe, et réalisent auprès de lui :

- soit la quasi-totalité de leurs achats ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes.

Les parts sur participations ne donnant pas le contrôle sont évalués à leur juste valeur et classés pour les secteurs Automobiles en autres dettes financières et pour le secteur Financement des ventes en autres dettes non courantes au passif de la situation financière consolidée. La contrepartie de la dette est enregistrée en capitaux propres.

2 – D – Présentation des comptes consolidés

Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Ces catégories sont précisées dans les notes ci-après.

Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui revêtent par nature ou par exception un caractère significatif et inhabituel et peuvent nuire à la comparabilité de la marge. Les autres produits et charges d'exploitation comprennent principalement :

- les coûts de restructuration liés à des arrêts d'activité et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles (totales ou partielles), le résultat des cessions de participations dans des entreprises associées et coentreprises (totales ou partielles), les autres résultats liés aux variations de périmètre comme les prises de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entités précédemment consolidées par mise en équivalence et

les coûts directs d'acquisition des sociétés consolidées par intégration globale ou suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat ;

- le résultat de cession des immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location) ;
- les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des goodwill (hors goodwill des entreprises associées et des coentreprises) ;
- les produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant relatifs à des litiges ou à des pertes de valeurs sur créances d'exploitation significatifs.

Consolidation par mise en équivalence des entreprises associées et des coentreprises

La part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises présentée dans le compte de résultat consolidé du Groupe comprend la part dans le résultat de ces entreprises ainsi que les pertes de valeurs et les réductions de pertes de valeur afférentes à ces entreprises (note 2-M). Les pertes de valeur enregistrées sont limitées à la valeur nette comptable de l'investissement sauf en cas d'engagement complémentaire.

Le résultat de cession ou de perte d'influence notable ou de contrôle conjoint d'entreprises associées et coentreprises mises en équivalence et le résultat lié à la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 d'entreprises déjà consolidées mais non contrôlées sont présentés parmi les autres produits et charges d'exploitation dans le compte de résultat consolidé du Groupe. Il comprend le recyclage des écarts de conversion accumulés pendant la période de consolidation par mise en équivalence.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres (note 2-I). Cet impôt figure dans les impôts courants et différés au compte de résultat du Groupe.

Les goodwill relatifs à des entreprises associées et coentreprises sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises (note 2-I).

Les frais d'acquisition des participations dans les entreprises associées et coentreprises sont incorporés dans le coût initial d'acquisition de ces participations.

La participation croisée entre une entité intégrée et une entité associée est neutralisée pour l'évaluation de la participation dans l'entreprise associée présentée à l'actif de la situation financière. Ainsi, la participation de 15 % de Nissan dans Renault est neutralisée pour l'évaluation de la participation dans Nissan figurant à l'actif de la situation financière consolidée (note 12).

Les dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées sont inclus dans le *free cash flow* opérationnel des secteurs automobiles, alors que ceux reçus d'entreprises associées et coentreprises cotées, en l'occurrence Nissan, sont exclus du *free cash flow* opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ.

INFORMATION PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL

Les informations par secteur opérationnel sont établies sur la base des reportings internes communiqués au Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel ». Ces informations sont établies selon le référentiel IFRS applicable aux comptes consolidés. L'ensemble des données financières du Groupe est alloué aux secteurs opérationnels. Les colonnes « Opérations intersecteurs » et « Opérations Intra-Automobile » ne comprennent que les transactions entre les secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile hors AVTOVAZ sont intégrés dans le résultat financier de cette dernière.

L'Indicateur de mesure du résultat sectoriel est la marge opérationnelle.

À l'exception de la charge d'impôt et de la part dans le résultat des entreprises associées, les produits et charges résultant de l'activité de Financement des ventes sont comptabilisés en produits et charges d'exploitation. Par ailleurs, les effets de l'intégration fiscale en France sont présentés au niveau de la charge d'impôt de l'Automobile hors AVTOVAZ.

Les actifs et les dettes sont propres à chaque activité. Les créances cédées par l'Automobile hors AVTOVAZ aux sociétés de Financement des ventes sont comptabilisées dans les actifs d'exploitation de ces dernières qui en assurent alors le financement, lorsque l'essentiel des risques et avantages leur est transféré. Ces créances sont constituées pour l'essentiel de créances sur le réseau de distribution.

Les véhicules et les batteries faisant l'objet d'engagements de reprise par l'Automobile hors AVTOVAZ font partie des actifs de cette dernière. Lorsque ces actifs sont financés par le Financement des ventes, ce dernier détient alors une créance sur l'Automobile hors AVTOVAZ.

Actifs/passifs courants et non courants

Les créances de Financement des ventes, les autres valeurs mobilières, les dérivés, les prêts et les passifs financiers du Financement des ventes (hors titres participatifs et emprunts subordonnés) sont considérés comme des actifs et passifs courants car ils sont utilisés dans le cycle normal d'exploitation de ce secteur.

En ce qui concerne l'Automobile, outre les éléments directement liés au cycle d'exploitation, sont considérés comme courants les actifs et passifs dont l'échéance est inférieure à un an.

2 – E – Conversion des comptes des sociétés étrangères

La monnaie de présentation du Groupe est l'euro.

La monnaie fonctionnelle des sociétés étrangères est généralement leur monnaie locale. Dans les cas où la majorité des transactions est effectuée dans une monnaie différente de la monnaie locale, c'est cette première qui est retenue.

Les comptes des sociétés étrangères du Groupe sont établis dans leur monnaie fonctionnelle, leurs comptes étant ensuite convertis dans la monnaie de présentation du Groupe de la manière suivante :

- les postes de la situation financière, à l'exception des capitaux propres qui sont maintenus au taux historique, sont convertis au taux de clôture ;
- les postes du compte de résultat sont convertis au taux moyen de la période ;

- l'écart de conversion fait partie des autres éléments du résultat global et n'affecte donc pas le résultat net.

Les goodwill dégagés lors d'un regroupement avec une société étrangère sont traités comme des actifs et des passifs de l'entité acquise. Ils sont donc exprimés dans la monnaie fonctionnelle de cette entité et convertis en euros au taux de clôture.

Lors de la cession d'une société étrangère, les différences de conversion accumulées sur ses actifs et passifs sont transférées en résultat net parmi les autres produits et charges d'exploitation.

Par exception aux principes ci-dessus, les comptes des entités dont l'économie est en hyperinflation sont convertis en appliquant les dispositions de la norme IAS 29 « Informations financières dans les économies hyperinflationnistes ». Les éléments non monétaires du bilan, les postes du compte de résultat et du résultat global ainsi que les flux de trésorerie font l'objet d'une réévaluation dans la devise locale. L'ensemble des comptes est ensuite converti au taux de clôture de la période. Le traitement de l'hyperinflation conduit à constater un résultat sur l'exposition à l'hyperinflation classé parmi les autres produits et charges financiers et donc en réserves l'année suivante.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'International Practices Task Force (IPTF) du Center for Audit Quality. Les comptes des filiales du Groupe en Argentine ont été intégrés conformément aux principes d'IAS 29 appliqués dès le 1^{er} janvier 2018.

Il convient de noter que des saisines IFRIC sur l'application d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères » et IAS 29 « Information financière dans les économies hyperinflationnistes aux comptes des entités dont l'économie est en hyperinflation » sont en cours concernant notamment le classement des écarts de conversion accumulés avant la période d'hyperinflation et le classement des effets de l'indexation et de la conversion des comptes des filiales en économie hyperinflationniste dans les réserves ou l'écart de conversion dans les capitaux propres. La répartition des effets de l'indexation liée à l'hyperinflation et de la conversion entre les réserves et l'écart de conversion est donc susceptible d'être remise en cause suivant les conclusions de l'IFRIC à venir.

2 – F – Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-X). Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les Instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-X.

2 – G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes et des différents produits de Financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

Ventes de biens et services et constatation de la marge opérationnelle

VENTES ET CONSTATATION DE LA MARGE

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées à la date de transfert du contrôle. Le transfert du contrôle des produits automobiles intervient au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution (entrée ou sortie de parc selon les dispositions contractuelles) s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes.

Le transfert du contrôle n'intervient pas lorsque le bien fait l'objet d'un contrat de location opérationnelle par une société financière du Groupe ou lorsqu'il est consenti un engagement de reprise du véhicule avec une probabilité de retour élevée. Dans ces transactions, le chiffre d'affaires est reconnu à l'avancement pendant la période de location puis au moment du transfert du contrôle du véhicule d'occasion. La différence entre le prix payé par le client et le prix de rachat, assimilable à un produit de location, est étalée sur la durée de la période de mise à disposition du bien. Le coût de production du bien neuf, objet de cette mise à disposition, est enregistré en stock pour les contrats d'une durée inférieure à un an et en immobilisations données en location pour les contrats d'une durée supérieure à un an. La valeur de revente prévisionnelle est estimée en prenant notamment en compte l'évolution récente et connue du marché des biens d'occasion, mais aussi ses perspectives d'évolution sur la durée d'écoulement des biens, qui peuvent être influencées par des facteurs externes (situation économique, fiscalité) ou internes (évolution de la gamme, évolution de la stratégie tarifaire du constructeur). Dès lors qu'une perte est anticipée sur la vente du bien d'occasion, cette perte est prise en compte par la constatation d'une dépréciation (dans le cas d'un bien stocké) ou d'un amortissement complémentaire (dans le cas d'un bien immobilisé).

PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Les programmes d'incitation à la vente dépendant des volumes ou du prix des produits vendus sont déduits du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes. Leur provisionnement fait l'objet d'estimations selon le montant le plus probable.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle ou de réduction du prix de vente des services. Le coût de ces opérations est constaté en réduction du chiffre d'affaires du secteur Automobile au moment de la vente du véhicule, s'agissant d'opérations d'incitation à la vente des véhicules, et non de façon étalée sur la durée du financement ou des services.

GARANTIE

Le Groupe fait une distinction entre les garanties de type assurance et les garanties de type service, les premières donnant lieu à constitution d'une provision tandis que les secondes se traduisent comptablement par un chiffre d'affaires étalé sur la durée de l'extension de garantie.

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur, qualifiée de garantie type assurance, des véhicules et pièces vendus sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Les contrats de service vendus par le Groupe donnent lieu à la constatation d'un chiffre d'affaires à l'avancement sur la durée contractuelle. Il peut s'agir de contrats d'extension de garantie, de maintenance ou d'assurance.

Ces contrats peuvent être vendus séparément au client final ou être offerts dans le cadre d'une offre commerciale globale incluant un véhicule et des services associés. Dans tous les cas, le Groupe considère les contrats de service comme étant une obligation de prestation distincte de celle de la livraison du véhicule et alloue un chiffre d'affaires au contrat de service.

Lorsque le contrat est payé par le client de manière périodique, le chiffre d'affaires est reconnu de manière linéaire. Lorsque le contrat est payé d'avance (au moment de l'achat du véhicule par exemple), les sommes perçues sont conservées dans un compte de produit constaté d'avance ; l'avancement se concrétise par un étalement linéaire des sommes versées d'avance pour les contrats d'extension de garantie et selon une courbe d'expérience pour les contrats de maintenance.

DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES COMMERCIALES

Les créances commerciales du secteur Automobile font l'objet d'une dépréciation basée sur une appréciation prospective du risque de crédit à l'initiation de la créance et sur son aggravation au cours du temps. En cas de risque de perte avéré, une dépréciation individuelle de la créance est constatée.

Produits de Financement des ventes et constatation de la marge opérationnelle

PRODUITS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les produits de Financement des ventes sont la résultante des opérations de Financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

COÛTS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les coûts de Financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de prêts à la clientèle, les autres coûts et produits directement liés à la gestion de ce refinancement (placements temporaires, couverture et gestion

du risque de taux ou de change) et le coût du risque des créances. Les sources de refinancement sont diversifiées : émissions obligataires publiques et privées, titrisations publiques et privées adossées à des crédits automobiles, titres de créances négociables, dépôts de la clientèle particulière et financements auprès d'établissements de crédit et assimilés.

COMMISSIONS VERSÉES AUX APORTEURS D'AFFAIRES

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

CLASSIFICATION ET DÉPRÉCIATION DES CRÉANCES

Le mode de provisionnement des encours financiers est déterminé par la catégorie à laquelle ils appartiennent. Les actifs sains (catégorie 1), pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes attendues à un an, les actifs ayant subi une dégradation significative de leur risque de crédit depuis l'initiation (catégorie 2), pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes attendues à maturité ou les actifs défaillants (catégorie 3), pour lesquels la dépréciation est calculée sur la base des pertes avérées.

Le secteur Financement des Ventes utilise un système de notation interne ou des notations externes pour évaluer une détérioration significative du risque de crédit. En plus de ces notations, le Secteur Financement des Ventes a décidé de ne pas réévaluer les hypothèses induites dans la norme et de déclasser en catégorie 2 toute créance à plus de 30 jours d'impayés et en catégorie 3 les créances à plus de 90 jours.

Le secteur Financement des ventes s'appuie sur le dispositif baïals existant pour générer les paramètres nécessaires aux calculs des probabilités de défaut et des taux de perte en cas de défaut sur les crédits, les créances de location financière, les engagements de financements irrévocables et garanties financières accordés à la clientèle et au réseau dans les principaux pays où il est implanté (Allemagne, Brésil, Espagne, France, Italie et Royaume-Uni pour les activités de financement de la clientèle et du réseau, Corée pour l'activité clientèle uniquement). Ces actifs représentent plus de 85 % des actifs financiers. Pour les autres actifs, une approche standard basée sur une méthodologie simplifiée est appliquée.

Ces hypothèses étant essentiellement liées à des données observées, le calcul de la dépréciation pour pertes attendues dans le secteur Financement des ventes inclut également des données prospectives (*forward looking*) de type macroéconomique (PIB, taux long terme...) afin de tenir compte de l'évolution des indicateurs et éléments sectoriels.

RÈGLES DE PASSAGE EN PERTES

La valeur brute comptable d'un actif financier est réduite lorsqu'il n'y a pas d'attente raisonnable de rétablissement. L'actif est sorti du bilan par la contrepartie d'un compte de perte et la dépréciation associée est reprise lorsque le caractère irrécouvrable des créances est confirmé et au plus tard lorsque les droits du secteur Financement des ventes en tant que créancier sont éteints. En particulier, les créances deviennent irrécouvrables et sont sorties du bilan dans le cas d'abandons de créances négociés avec le client (notamment dans le cadre d'un plan de redressement), de créances prescrites, de créances ayant fait l'objet d'un jugement légal défavorable (résultat négatif des poursuites engagées ou de l'action d'un contentieux) ou de créances envers un client disparu.

2 – H – Résultat financier

Le coût de l'endettement financier net comprend le coût de l'endettement financier brut minoré des produits relatifs à la trésorerie, aux équivalents de trésorerie et aux actifs financiers de l'Automobile. Le coût de l'endettement financier brut est constitué des charges et des produits générés par l'endettement financier de l'Automobile pendant la période, y compris les effets de la part efficace des couvertures de taux d'intérêt associées.

Les autres produits et charges financiers intègrent notamment le résultat de change sur les éléments financiers et couvertures associées, le résultat sur exposition à l'hyperinflation (note 2-E), l'intérêt net sur les provisions pour engagements de retraite ainsi que les dividendes et pertes de valeur de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable.

2 – I – Impôt sur les résultats

Le Groupe comptabilise des impôts différés pour l'ensemble des différences temporelles entre les valeurs fiscales et comptables des actifs et passifs au bilan consolidé. Les impôts différés sont calculés en appliquant le dernier taux d'impôt voté à la date de clôture et applicable à la période de renversement de ces différences. Au sein d'une même entité fiscale (société juridique, établissement ou groupe d'entités redevable de l'impôt auprès de l'administration fiscale), les impôts différés actifs et passifs sont présentés de manière compensée, dès lors que celle-ci a le droit de compenser ses actifs et passifs d'impôts exigibles. Les actifs nets d'impôts différés sont reconnus en fonction de leur probabilité de réalisation future.

Les entreprises associées et les coentreprises donnent lieu à comptabilisation d'un impôt différé passif de distribution pour toutes les différences entre la valeur comptable et la valeur fiscale des titres.

Les crédits d'impôt dont l'utilisation est conditionnée par la réalisation d'un bénéfice fiscal sont comptabilisés en réduction de la charge d'impôt sur les résultats. Les crédits d'impôt dont la récupération n'est pas subordonnée à la réalisation d'un bénéfice fiscal figurent en réduction de la nature de charge à laquelle ils se rapportent.

Pour évaluer les provisions pour positions fiscales incertaines, le Groupe utilise une méthode d'évaluation individuelle basée en général sur le montant le plus probable. Ces provisions sont classées sur des lignes dédiées dans la situation financière consolidée, afin de se conformer à leurs caractéristiques qualitatives.

2 – J – Goodwill

Les participations ne donnant pas le contrôle (anciennement dénommées « intérêts minoritaires ») sont évaluées soit à la juste valeur (méthode dite du goodwill complet), soit à leur quote-part dans la juste valeur des actifs acquis et passifs repris (méthode dite du goodwill partiel). À ce jour Renault n'a enregistré que des goodwill évalués selon la méthode dite du goodwill partiel. L'option entre ces deux méthodes d'évaluation est exercée par le Groupe au cas par cas.

Les goodwill ne sont pas amortis mais font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur. Après leur comptabilisation initiale, les goodwill sont donc évalués à leur coût diminué du cumul des pertes de valeur éventuelles.

Les goodwill relatifs à des entreprises associées et coentreprises sont inclus dans la valeur de ces participations à l'actif de la situation financière consolidée. En cas de perte de valeur, celle-ci est comptabilisée et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises.

Les acquisitions d'intérêts complémentaires ne donnant pas le contrôle dans des sociétés contrôlées sont traitées comme des transactions de capitaux propres. L'écart, positif ou négatif, entre le coût d'acquisition des titres et la valeur comptable des participations acquises ne donnant pas le contrôle est comptabilisé en capitaux propres.

2 – K – Frais de recherche et de développement et autres immobilisations incorporelles

Frais de recherche et de développement

Les frais de développement engagés entre la décision d'entrer dans le développement et l'industrialisation d'un véhicule nouveau ou d'un organe nouveau (moteur, boîte de vitesses, etc.) et l'accord de fabrication en série de ce véhicule ou de cet organe sont comptabilisés en immobilisations incorporelles. Ces frais sont amortis linéairement à partir de l'accord de fabrication sur la durée de commercialisation prévue de ce véhicule ou de cet organe, cette durée initiale n'excédant pas sept ans. Les durées de vie sont revues régulièrement et ajustées postérieurement en cas de modification significative par rapport à l'estimation initiale. Ils comprennent principalement les coûts des prototypes, les coûts des études externes facturées, les coûts de personnel affecté au projet, la part des coûts de structure dédiés de manière exclusive à l'activité de développement.

Les coûts d'emprunt directement attribuables au développement d'un projet nécessitant au moins 12 mois de préparation avant sa mise en service sont intégrés à la valeur brute de ces actifs dits qualifiés. Le taux de capitalisation des coûts d'emprunts est limité de façon à ce que les coûts d'emprunts capitalisés n'excèdent pas le montant total des coûts d'emprunts supportés sur l'exercice. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les frais encourus avant la décision formelle d'entrer dans le développement du produit, de même que les frais de recherche, sont enregistrés dans les charges de la période au cours de laquelle ils sont encourus. Les frais encourus postérieurement au démarrage de la production en série sont traités comme des coûts de production.

Autres immobilisations incorporelles

Les autres immobilisations incorporelles comprennent des brevets, droits au bail, fonds de commerce, licences, logiciels, marques et droits similaires acquis. S'ils ont une durée de vie définie, les brevets, droits au bail, licences, marques et droits similaires acquis sont amortis linéairement sur la durée de protection légale ou contractuelle ou sur la durée d'utilité si celle-ci est inférieure. Les fonds de commerce et les logiciels sont amortis sur leur durée d'utilité. Les durées d'utilité sont en général comprises entre trois et cinq ans. S'ils sont sans durée de vie définie, comme par exemple la marque LADA (note 11-C), ils font l'objet d'un test de dépréciation au minimum une fois par an, et dès qu'il existe un indice de perte de valeur.

04

2 – L – Immobilisations corporelles et droits d'utilisation

La valeur brute des immobilisations corporelles est égale au coût historique d'acquisition ou de production.

Les frais de conception et de mise au point sont incorporés au coût de production des immobilisations.

Les coûts relatifs au financement des immobilisations corporelles supportés pendant la période de construction sont également incorporés au coût des immobilisations selon une méthode identique à celle appliquée aux immobilisations incorporelles. Lorsque le financement est réalisé à l'aide d'un emprunt affecté, le taux de capitalisation est égal au taux d'intérêt de l'emprunt.

Les subventions d'investissement reçues sont, le cas échéant, comptabilisées en déduction de la valeur brute des immobilisations auxquelles elles se rapportent.

Les dépenses ultérieures sur immobilisations sont comptabilisées en charges lorsqu'elles sont encourues, sauf celles engagées pour augmenter la productivité ou pour prolonger la durée de vie d'un bien.

Les actifs immobilisés donnés en location comprennent les véhicules faisant l'objet d'un contrat de location consenti par une société financière du Groupe d'une durée supérieure à un an avec un engagement de reprise du véhicule par le Groupe ou d'une vente assortie d'une clause de rachat du véhicule par le Groupe après une période d'utilisation d'un an minimum. Ils comprennent aussi les batteries louées par les sociétés financières du Groupe aux utilisateurs de véhicules électriques (note 2-G).

Droits d'utilisation

Les dispositions décrites ci-après s'appliquent aux comptes de l'exercice 2019 établis conformément aux principes des normes en vigueur au 1^{er} janvier 2019. Les comptes de l'exercice 2018 ont été arrêtés selon l'ancien référentiel ; les biens dont le Groupe disposait par contrat de crédit-bail étaient, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit avec constatation d'une dette financière (note 23-A).

Un contrat contient une location s'il confère au preneur le droit d'utiliser un actif spécifique pendant une période de temps spécifiée en retour d'un paiement.

À l'initiation du contrat, un preneur comptabilise un actif lié au droit d'utilisation et une dette financière représentative de l'obligation locative. L'actif lié au droit d'utilisation est amorti sur la durée de location et l'obligation locative, évaluée initialement à la valeur actualisée des paiements locatifs fixes sur la durée de location, est désactualisée au taux implicite du contrat de location s'il peut être facilement déterminé ou au taux d'emprunt marginal sinon. En tant que preneur, le Groupe utilise le taux d'emprunt marginal, calculé par zone monétaire, correspondant au taux sans risque en vigueur dans la zone, augmenté de la prime de risque du Groupe applicable pour la devise locale. Au compte de résultat, une charge d'amortissement du droit d'utilisation de l'actif est enregistrée en marge opérationnelle et une charge financière relative aux intérêts

sur la dette de loyers est présentée en résultat financier. L'impact fiscal de ce retraitement de consolidation est pris en compte via la comptabilisation d'impôts différés. Dans le tableau de flux de trésorerie, les flux d'exploitation sont impactés par les charges d'intérêts payés et les flux de financement par la dette de loyers remboursée.

Les loyers liés aux contrats de location de courte durée (de 12 mois ou moins) et aux contrats de location d'actifs de faible valeur sont comptabilisés selon la méthode de l'amortissement linéaire en charges opérationnelles.

La durée du contrat correspond à la période non résiliable pendant laquelle le preneur a le droit d'utiliser le bien loué, à laquelle s'ajoutent les options de renouvellement que le Groupe a la certitude raisonnable d'exercer.

Les agencements relatifs à des constructions prises en location sont amortis sur une durée inférieure ou égale à la durée de location retenue pour l'évaluation de la dette locative.

Lorsqu'un contrat de location comporte une option d'achat que le Groupe a la quasi-certitude d'exercer, il constitue un achat en substance et non une location. La dette correspondante est considérée comme une dette financière, au sens de la norme IFRS 9 et l'actif, comme une immobilisation corporelle, conformément à la norme IAS 16.

Les provisions pour remises en état exigées contractuellement par les bailleurs sont comptabilisées à l'initiation du contrat en contrepartie d'une immobilisation corporelle.

Le Groupe est engagé dans des contrats de location immobilière (terrains, concessions, entrepôts, bureaux, etc.) et mobilière (matériel informatique ou opérationnel, matériel de transport).

Amortissements

Les amortissements des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions ⁽¹⁾	15 à 30 ans
Outils spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses et installations d'emboutissage	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles ⁽²⁾	4 à 6 ans

(1) Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

(2) À l'exception des batteries louées amorties sur une durée de 8 à 10 ans selon les modèles.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

Les amortissements du secteur AVTOVAZ sont calculés linéairement sur des durées d'utilisation qui peuvent être plus longues que celles utilisées par les autres sociétés du Groupe Renault.

2 – M – Pertes de valeur

Pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé (hors actifs donnés en location)

Des tests de dépréciation sont effectués sur les actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise opère, ou relatifs aux conditions d'utilisation des actifs, constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux :

AU NIVEAU DES ACTIFS SPÉCIFIQUES AUX VÉHICULES (Y COMPRIS ORGANES)

Les actifs spécifiques à un véhicule (y compris organes) sont constitués des frais de développement capitalisés et des outillages. Les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable calculée à partir des flux de trésorerie actualisés liés au véhicule (y compris organes). Ces actifs peuvent être spécifiques au modèle et/ou au pays de destination.

AU NIVEAU DES UNITÉS GÉNÉRATRICES DE TRÉSORERIE

Une unité génératrice de trésorerie est définie comme étant un sous-ensemble cohérent générant des flux de trésorerie largement indépendants. À ce titre, les autres unités génératrices de trésorerie peuvent représenter une entité économique (usine ou filiale) ou le secteur Automobile hors AVTOVAZ dans son ensemble. Les actifs nets relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent notamment les goodwill, les actifs spécifiques et capitaux, ainsi que les éléments du besoin en fonds de roulement.

Pour chacun des deux niveaux, les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la Direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile hors AVTOVAZ. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est fondée sur une approche de marché, elle est déterminée par l'utilisation de multiples pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupement d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des UGT testées, composé du taux sans risque à 10 ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent. L'horizon des données prévisionnelles relatives au résultat est d'un an.

Pour AVTOVAZ, les tests sont également conduits à deux niveaux (actifs spécifiques et ensemble du Groupe). Le groupe AVTOVAZ dans son ensemble est considéré comme une unité génératrice de trésorerie et aucun test n'est effectué au niveau d'une usine ou d'une entité économique.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées et coentreprises

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées et coentreprises sont conduits dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur. Les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels l'entreprise associée opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre constituent les indices essentiels de perte de valeur.

Les tests de dépréciation sont conduits conformément aux dispositions des normes IAS 28 et IAS 30, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée ou coentreprise et la valeur recouvrable, qui est la plus élevée entre la valeur d'utilité et la juste valeur diminuée des coûts de la vente. La valeur d'utilité est égale à la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée ou coentreprise. Si l'entreprise associée ou coentreprise est cotée, la juste valeur correspond à sa valeur boursière.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur comptable, la perte de valeur qui en résulte est comptabilisée en diminution de la valeur de la participation dans l'entreprise associée ou coentreprise à laquelle elle se rattache et intégrée au compte de résultat du Groupe via la part de résultat des entreprises associées et coentreprises.

2 – N – Actifs non courants ou groupe d'actifs détenus en vue de la vente

Sont considérés comme détenus en vue de la vente les actifs non courants ou groupes d'actifs qui sont disponibles à la vente en l'état et dont la vente est hautement probable.

Les actifs non courants ou groupes d'actifs considérés comme détenus en vue de la vente sont évalués et comptabilisés au montant le plus faible entre leur valeur nette comptable et leur juste valeur diminuée des coûts de la vente. Par ailleurs, les actifs non courants classés comme détenus en vue de la vente (ou inclus au sein d'un groupe d'actifs détenus en vue de la vente) cessent d'être amortis. Ils sont classés sur une ligne spécifique de la situation financière consolidée.

2 – 0 – Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication et le résultat des couvertures afférentes le cas échéant. Afin de déterminer la part de frais fixes à exclure en cas de sous-activité, le niveau d'activité normal est apprécié site par site.

Les stocks de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes sont valorisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ». Les stocks d'AVTOVAZ sont évalués selon la méthode du coût moyen pondéré.

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur au bilan, une dépréciation est constatée pour la différence.

2 – P – Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, escompte, affacturage) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes.

2 – Q – Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat d'actions, ainsi qu'aux plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

Elles sont comptabilisées pour leur coût d'acquisition en déduction des capitaux propres du Groupe jusqu'à la date de leur cession.

Le prix de cession est comptabilisé directement en augmentation des capitaux propres du Groupe. Aucun profit ou perte n'est donc comptabilisé dans le résultat net de l'exercice.

2 – R – Plans d'achat et de souscription d'actions/plans d'attribution d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Des plans d'options d'achat et d'attribution d'actions de performance ainsi que d'autres paiements fondés sur des actions sont attribués par le Groupe et dénoués en actions Renault. La date d'attribution correspond à la date à laquelle les bénéficiaires sont informés de la décision et des modalités d'octroi de plan d'options ou d'actions de performance. Pour les plans soumis à des conditions de performance, une estimation de leur atteinte est prise en compte pour déterminer le nombre d'options ou d'actions attribuées. Cette estimation est révisée chaque année en fonction des évolutions de la probabilité de réalisation des conditions de performance. La juste valeur des services reçus en contrepartie de l'attribution de ces options ou actions est évaluée, de manière définitive, par référence à la juste valeur desdites options ou actions à la date de leur attribution. Pour valoriser les options, le Groupe utilise un modèle mathématique de type binomial adapté ; il prend notamment pour hypothèse un exercice des options réparti linéairement sur la période d'exercice. Les droits d'attribution d'actions de performance

sont évalués sur la base de la valeur de l'action à la date d'attribution diminuée des dividendes attendus pendant la période d'acquisition et, le cas échéant, d'une décote d'incessibilité relative à la période de conservation obligatoire des actions. La volatilité du prix des actions est une volatilité implicite à la date d'attribution. Les dividendes attendus sont déterminés sur la base du plan de versement de dividendes annoncé au moment de la valorisation de chaque plan.

La juste valeur totale ainsi déterminée est reconnue de manière linéaire sur toute la période d'acquisition des droits. Cette dépense est constatée en charges de personnel en contrepartie d'une augmentation des réserves consolidées. Lors de l'exercice des options ou droits d'attribution, le montant de trésorerie perçu par le Groupe au titre du prix d'exercice est comptabilisé en trésorerie en contrepartie des réserves consolidées.

2 – S – Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, la valeur actuelle de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime et ceci principalement de manière linéaire sur les années de service.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs privés de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée moyenne estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul et des ajustements liés à l'expérience sont enregistrés en autres éléments du résultat global.

La charge nette de l'exercice, correspondant au coût des services rendus éventuellement majorée du coût des services passés est constatée en diminution de la marge opérationnelle. La charge d'intérêts sur le passif (l'actif) net au titre des régimes à prestations définies est constatée en résultat financier.

2 – T – Mesures de restructuration des effectifs

Le coût estimé des mesures de restructuration des effectifs, traitées comptablement comme un avantage au personnel, est provisionné sur la durée estimée d'activité résiduelle des salariés concernés.

Le coût estimé des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès l'annonce ou le début d'exécution d'un plan détaillé.

2 – U – Actifs financiers

Le Groupe enregistre un actif financier lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les actifs financiers comprennent les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable, les valeurs mobilières, les titres de créances négociables, les prêts et les instruments dérivés actifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Ces instruments sont présentés en actifs non courants, excepté ceux présentant une échéance inférieure à 12 mois à la date de clôture, qui sont classés en actifs courants.

Titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable

Les titres de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable sont qualifiés d'instruments de capitaux propres évalués à la juste valeur par résultat. La juste valeur de ces actifs financiers est déterminée en priorité par référence au prix de marché, ou, à défaut, sur la base de méthodes de valorisation non basées sur des données de marché.

Par exception et sur option irrévocable, les titres Daimler sont présentés en juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global.

Valeurs mobilières et titres de créances négociables

Les placements sous forme de valeurs mobilières et de titres de créances négociables sont réalisés dans le cadre de la gestion des excédents de trésorerie, mais ne respectent pas les critères de qualification en équivalents de trésorerie. Ce sont des instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global à l'exception des placements de type OPCVM et FCP qui sont évalués à la juste valeur par résultat.

Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat sur la base du modèle des pertes attendues dès la comptabilisation initiale de l'actif financier pour les instruments de dette évalués à la juste valeur par le biais des Autres éléments du résultat global.

Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts consentis aux entreprises associées.

Les prêts sont évalués selon la méthode du coût amorti. Des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat sur la base du modèle des pertes attendues dès la comptabilisation initiale de l'actif financier et lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

2 – V – Trésorerie et équivalents de trésorerie

La trésorerie comprend les fonds en caisse, les comptes courants bancaires et les autres dépôts à vue, à l'exclusion des découverts bancaires qui figurent dans les passifs financiers. Ces instruments sont évalués au coût amorti sauf pour les placements dans les fonds monétaires (FCP et OPCVM) qui sont évalués à la juste valeur par résultat.

Les équivalents de trésorerie sont constitués de placements détenus dans le but de faire face aux engagements de trésorerie à court terme. Pour qu'un instrument soit considéré comme un équivalent de trésorerie, il doit être liquide, facilement convertible en un montant connu de trésorerie et être soumis à un risque négligeable de changement de valeur.

Les comptes bancaires faisant l'objet de restrictions liées à des réglementations propres à certains secteurs d'activité (secteurs bancaire ou assurance) ou au rehaussement de crédit des créances titrisées sont inclus dans le poste « Trésorerie et équivalents de trésorerie ».

2 – W – Passifs financiers de l'Automobile et dettes de Financement des ventes

Le Groupe enregistre un passif financier (pour l'Automobile) ou une dette de Financement des ventes lorsqu'il devient partie aux dispositions contractuelles de cet instrument.

Les passifs financiers et les dettes de Financement des ventes comprennent les titres participatifs, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit, les dettes locatives en application d'IFRS 16 (notes 2-A2 et 2-L), les autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Les titres participatifs sont des titres de dettes subordonnées cotés et rémunérés selon une clause de rémunération variable indexée sur le chiffre d'affaires. Ils sont évalués au coût amorti, lequel est obtenu en actualisant les coupons d'intérêts prévisionnels des titres participatifs au taux d'intérêt effectif des emprunts.

En dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-X), les autres passifs financiers sont généralement évalués à leur coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif. Les charges financières ainsi calculées prennent en compte les frais d'émission et les primes d'émission ou de remboursement ainsi que l'effet des renégociations de dettes si les conditions de la nouvelle dette ne sont pas substantiellement différentes.

2 – X – Dérivés et comptabilité de couverture

Évaluation et présentation

Les dérivés sont évalués à leur juste valeur lors de leur comptabilisation initiale. Par la suite, à chaque clôture, la juste valeur des dérivés est réestimée :

- la juste valeur des contrats de change à terme et des swaps de devises est déterminée par actualisation des flux financiers, en utilisant les taux (change et intérêt) du marché à la date de clôture ;
- la juste valeur des dérivés de taux représente ce que le Groupe recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, en prenant en compte les plus ou moins-values latentes déterminées à partir des conditions de taux d'intérêt de marché et de la qualité de la contrepartie de chaque contrat à la date de clôture. La juste valeur de ces dérivés de taux inclut les intérêts courus ;
- la juste valeur des dérivés de matières premières est estimée à partir des conditions du marché.

Les dérivés de l'Automobile sont présentés dans la situation financière en non-courant ou courant suivant que leur échéance se situe à plus ou moins de 12 mois. Les dérivés du Financement des ventes sont présentés dans la situation financière en courant.

Comptabilisation des opérations de couverture

Lorsque les dérivés remplissent les conditions d'une relation de couverture, leur traitement varie selon qu'ils sont qualifiés :

- de couverture de juste valeur ;
- de couverture de flux de trésorerie ;
- de couverture d'un investissement net réalisé à l'étranger.

Le Groupe identifie l'instrument de couverture et l'élément couvert dès la mise en place de la couverture et documente cette relation de couverture en identifiant la stratégie de couverture, le risque couvert et la méthode d'évaluation de l'efficacité de la relation de couverture. Le Financement des ventes documente des relations de microcouverture, couverture d'un élément ou de plusieurs éléments homogènes, et des relations de macrocouverture, couverture de plusieurs éléments présentant des natures de risques similaires, pour couvrir ses risques. Par la suite, cette documentation est actualisée, permettant ainsi de démontrer l'efficacité de la couverture désignée.

La comptabilité de couverture se traduit par des méthodes spécifiques d'évaluation et de comptabilisation selon la catégorie de couverture concernée :

- couverture de juste valeur : l'élément couvert est réévalué au titre du risque couvert et l'instrument de couverture est évalué et comptabilisé pour sa juste valeur. Dans la mesure où les variations de ces deux éléments sont enregistrées simultanément dans le compte de résultat, seule l'inefficacité de la couverture impacte ce dernier. Elle est comptabilisée dans la même rubrique du compte de résultat que les variations de juste valeur de l'instrument couvert et de l'instrument de couverture ;

- couverture de flux de trésorerie : l'élément couvert ne fait l'objet d'aucune revalorisation et seul l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont recyclés au compte de résultat lorsque l'élément couvert impacte ce dernier ;
- couverture d'investissement net réalisé à l'étranger : l'instrument de couverture est réévalué à sa juste valeur. En contrepartie de cette réévaluation, la part efficace de la variation de juste valeur attribuable au risque de change couvert est comptabilisée nette d'impôt en autres éléments du résultat global alors que la part inefficace est comptabilisée en résultat net. Les montants accumulés en capitaux propres sont repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement. La composante taux des emprunts en yens utilisée pour la couverture de l'investissement dans Nissan est assimilée à de la part inefficace et est par conséquent enregistrée directement en résultat financier.

Comptabilisation des dérivés non qualifiés de couverture

Lorsque les dérivés ne sont pas qualifiés de couverture, les variations de juste valeur sont portées immédiatement en résultat financier, à l'exception des dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.

NOTE 3

ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2018	118	54	40	212
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	10	1	2	13
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	-	2	-	2
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2019	128	53	42	223

Les sociétés suivantes sont entrées dans le périmètre de consolidation en 2019.

3 – A – Automobile hors AVTOVAZ

- En mars et juin 2019, Renault s.a.s. a participé à hauteur de 15 % à la création des sociétés Tokay 1 et Tokay 2 dont le capital social s'élève respectivement à 3,5 millions et 1,3 million d'euros. Ces sociétés évoluent dans le domaine du stockage d'électricité. Le Groupe exerce sur chacune d'elles une influence notable et les consolide par mise en équivalence.
- En juin 2019, Renault s.a.s., en partenariat avec le groupe Nissan, a créé les coentreprises Alliance Mobility Company France et Alliance Mobility Company Japan, entités dédiées aux services de mobilité autonome. Le Groupe détient 50 % du capital de chacune de ces entités qui s'élève à 100 000 euros pour la première et 10 millions de yens pour la seconde au 30 juin 2019. Des augmentations de capital de ces entités ont été réalisées à parts égales par Renault et Nissan pour respectivement 51,6 millions d'euros et 4 901 millions de yens au cours du second semestre 2019. Ces entités sont consolidées par mise en équivalence.

- En juillet 2019, Renault s.a.s. a pris une participation au capital de la société chinoise JMEV Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicle Co. Ltd en s'engageant sous condition à participer à une augmentation de capital pour un montant n'excédant pas un milliard de renminbis à l'issue de laquelle le Groupe détiendra 50 % de cette entité. Renault est majoritaire au Conseil d'administration de cette société avec 4 administrateurs sur 7 ; les décisions clés pour l'analyse du contrôle sont prises à la majorité simple. Cette prise de contrôle permet au Groupe de renforcer sa présence sur le marché chinois dans le secteur du véhicule électrique. Les modalités et le montant des augmentations de capital sont toujours en cours de négociation avec le partenaire chinois, étant précisé qu'une première augmentation interviendrait en 2020.

Du fait du contrôle effectif exercé par le Groupe, d'une analyse en substance de cette acquisition et afin de tenir compte des actifs acquis et des passifs repris dans les comptes consolidés du Groupe conformément aux prescriptions d'IFRS 10, cette entité et ses filiales sont consolidées par intégration globale avec un décalage de trois mois dans la prise en considération des données comptables. Les comptes intégrés sont ceux allant du 1^{er} juillet au

30 septembre 2019. Les coûts liés à la prise de contrôle ne sont pas significatifs au 31 décembre 2019 et ont été comptabilisés en autres charges d'exploitation.

Les actifs et passifs acquis ont été comptabilisés pour leur valeur comptable dans les comptes arrêtés par JMEV et sa principale filiale JMEV5 au 31 décembre 2019. Il n'a été reconnu ni passifs

éventuels ni écarts d'évaluation à ce stade. Le goodwill déterminé dans les comptes au 31 décembre 2019 est donc provisoire. La détermination des Justes valeurs des actifs et des passifs acquis sera effectuée dans un délai de 12 mois.

L'actif net acquis se décompose comme suit :

	Montants à la date de prise de contrôle	
	(en millions d'euros)	(en millions de roubles)
Immobilisations corporelles et incorporelles	192	1 477
Stocks	28	215
Créances sur la clientèle	229	1 762
Autres actifs	490	3 709
Trésorerie et équivalents de trésorerie	17	131
Passifs financiers	(253)	(1 940)
Autres passifs	(443)	(3 407)
ACTIF NET ACQUIS	260	2 000

	Montants à la date de prise de contrôle	
	(en millions d'euros)	(en millions de roubles)
Juste valeur de la contrepartie transférée (A)	130	1 000
Actifs nets acquis JMEV à 50 %	260	2 000
Quote-part acquise (B)	130	1 000
GOODWILL PROVISOIRE (A) - (B)	-	-

- En décembre 2019, le Groupe a créé l'entité Renault MAI (Mobility As an Industry) pour accélérer son développement dans les nouvelles mobilités et nouer des partenariats stratégiques. Le capital social de cette entité s'élève à 165 millions d'euros. Cette société détient à compter du 31 décembre 2019 les titres de participation des entités Flit Tech (centrale de réservation pour taxis), ICabbi (développement de software pour taxis) et Marcel (intermédiation VTC), auparavant détenus par RCI Banque.
- Le Groupe a finalisé la détermination des Justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris de la société Les Éditions Croque Futur dont il a acquis 40,26 % en mars 2018. Cette société évolue dans le secteur de la presse écrite et détient notamment les titres de presse Challenges, Historia, Sciences et Avenir, Histoire et La Recherche. La société Les Éditions Croque Futur, sur laquelle le Groupe exerce une influence notable, est consolidée par mise en équivalence. Les principaux ajustements portent sur les titres de presse reconnus pour 9,7 millions d'euros à 100 % et les relations abonnés reconnues pour 8,1 millions d'euros à 100 %. Le goodwill définitif calculé à la date d'acquisition est de 8 millions d'euros. En juillet 2019, suite à une augmentation de capital à laquelle le Groupe n'a pas souscrit, sa participation a été réduite à 35,11 %.
- Le Groupe a finalisé la détermination des Justes valeurs des actifs acquis et des passifs repris de la société Carizy dont il a acquis 90,08 % en juin 2018. Cette société évolue dans le secteur de l'expertise et l'intermédiation du véhicule d'occasion et détient notamment le site Carizy.com. La société est consolidée par intégration globale. Le principal ajustement porte sur la marque reconnue pour 3 millions d'euros. Le goodwill définitif à la date d'acquisition est de 24 millions d'euros.

3 – B – AVTOVAZ

- Au cours de l'exercice 2019, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto b.v. n'a pas évolué. Au 31 décembre 2018, Renault détenait 61,09 % d'Alliance Rostec Auto b.v. qui détenait 100 % d'AVTOVAZ. Dans les comptes consolidés, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto b.v. retenu était de 67,61 % du fait de la prise en compte de l'augmentation de capital qui est intervenue début 2019 conformément aux résolutions des actionnaires du 28 novembre 2018 signées par Renault s.a.s. L'impact de ces opérations et la variation de la participation de Renault s.a.s. dans Alliance Rostec Auto b.v. et d'Alliance Rostec Auto b.v. dans AVTOVAZ avaient été comptabilisés directement en capitaux propres part des actionnaires de la société mère et part des participations ne donnant pas le contrôle pour des montants respectifs de 72 millions d'euros et 245 millions d'euros.

Le montant de la participation ne donnant pas le contrôle s'élève à 83 millions d'euros au 31 décembre 2019 (52 millions d'euros au 31 décembre 2018).

- En juillet 2019, AVTOVAZ a cédé les entités AO Smolensk-LADA et AO Dal-Lada pour un résultat de cession représentant 0,5 million d'euros.
- En décembre 2019, PAO AVTOVAZ a acquis une participation de 50 %, en complément de sa participation initiale de 50 %, dans le capital de la société ZAO GM-AVTOVAZ, pour un montant de 5,9 millions d'euros. Cette entité et sa filiale JVS étaient précédemment mises en équivalence dans les comptes du Groupe. Cette prise de contrôle procure notamment la détention du droit d'usage de la marque NIVA. La prise de contrôle est intervenue le 16 décembre 2019. L'impact de ces entités sur le résultat et sur les variations de trésorerie entre le 16 et le 31 décembre 2019 étant non significatifs, la consolidation par intégration globale a été effectuée à compter du 31 décembre 2019.

04 LES COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

La juste valeur à la date d'acquisition de la contrepartie totale transférée se décompose de la façon suivante :

- 5,9 millions d'euros (411 millions de roubles russes) au titre de la participation antérieurement détenue. Cette valorisation a eu pour conséquence de reconnaître un résultat de cession des titres détenus préalablement à la prise de contrôle de (7,3) millions d'euros en autres charges d'exploitation ;
- 5,9 millions d'euros en numéraire (411 millions de roubles russes).

Les coûts liés à la prise de contrôle comptabilisés en autres charges d'exploitation ne sont pas significatifs.

La détermination des justes valeurs des actifs acquis et des passifs acquis sera effectuée dans un délai de 12 mois. Les actifs et passifs acquis ont été comptabilisés pour leur valeur comptable dans les comptes US GAAP arrêtés par ZAO GM-AVTOVAZ et retraités en IFRS au 31 décembre 2019.

L'actif net acquis se décompose comme suit :

	Montants au 31 décembre 2019	
	(en millions d'euros)	(en millions de roubles)
Immobilisations corporelles et incorporelles	17	1 213
Autres actifs	40	2 809
Trésorerie et équivalents de trésorerie	9	589
Provisions pour risques et charges	(33)	(2 290)
Passifs financier	(13)	(934)
Autres passifs	(27)	(1 872)
ACTIF NET ACQUIS	(7)	(476)

Au 31 décembre 2019, la décomposition du goodwill est la suivante :

	Montants au 31 décembre 2019	
	(en millions d'euros)	(en millions de roubles)
Juste valeur de la contrepartie transférée (A)	12	822
Actifs nets acquis ZAO – GM AVTOVAZ à 100 %	(7)	(470)
Quote-part acquise (B)	(7)	(470)
GOODWILL PROVISoire (A) - (B)	19	1 298

4.2.6.3 Compte de résultat et résultat global

NOTE 4

CHIFFRE D'AFFAIRES

4 – A – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2019	2018
Ventes de biens de l'Automobile yc AVTOVAZ	43 901	44 226
Ventes aux partenaires de l'Automobile yc AVTOVAZ ⁽¹⁾	6 283	8 046
Produits de location des actifs ⁽²⁾	630	578
Autres prestations de services	1 398	1 301
Prestations de services de l'Automobile yc AVTOVAZ	2 028	1 939
Ventes de biens du Financement des ventes	36	27
Produits de location des actifs ⁽²⁾	116	119
Produits d'intérêts sur opérations de Financement des ventes	2 210	2 100
Autres prestations de services ⁽³⁾	1 043	962
Prestations de services du Financement des ventes	3 369	3 181
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	55 537	57 419

(1) Les partenaires sont essentiellement des constructeurs automobiles. Les principaux partenaires des secteurs de l'Automobile sont Nissan et Daimler. Les ventes à partenaires incluent des ventes de pièces, organes, véhicules destinés à être commercialisés sous leurs propres marques et autres prestations de type développements d'ingénierie.

(2) Il s'agit des produits locatifs enregistrés par le Groupe dans le cadre des contrats de vente de véhicules avec engagement de reprise ou de location simple d'actifs immobilisés.

(3) Il s'agit principalement de produits de prestations d'assurance, d'entretien, de véhicules de remplacement associés ou non à un contrat de financement.

4 – B – Chiffre d'affaires 2018 aux périmètre et méthodes 2019

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Total
Chiffre d'affaires 2018	51 171	3 040	3 208	57 419
Changements de périmètre	5	(10)	-	(5)
Chiffre d'affaires 2018 aux périmètre et méthodes 2019	51 176	3 030	3 208	57 414
Chiffre d'affaires 2019	49 002	3 130	3 405	55 537

NOTE 5

MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE**5 – A – Charges de personnel**

Les charges de personnel s'élevaient à 6 706 millions d'euros en 2019 (6 703 millions d'euros en 2018).

Le nombre moyen de salariés employés au cours de l'exercice dans les entreprises consolidées est présenté en section 2.4 - Capital humain du Document d'enregistrement universel 2019.

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 19.

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans d'options d'achat d'actions, d'attribution d'actions de performance et des

autres accords de paiement fondés sur des actions consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 89 millions d'euros en 2019 (97 millions d'euros en 2018).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-G.

5 – B – Gains et pertes de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent un produit de 42 millions d'euros en 2019, principalement liée à l'évolution de la livre turque (en 2018, une charge de 72 millions d'euros, principalement liée à l'évolution du peso argentin, du real brésilien et de la livre turque).

04

NOTE 6

AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2019	2018
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(230)	(300)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles et autres résultats liés aux variations de périmètre	(5)	3
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	(10)	05
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des goodwill (hors goodwill des entreprises associées et des coentreprises)	(229)	(276)
Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran	-	(47)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(77)	(64)
TOTAL	(557)	(625)

6 – A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent principalement la Région Europe en 2019 et 2018.

Les coûts de 2019 comprennent en particulier 89 millions d'euros de charges complémentaires consécutives aux révisions d'hypothèses d'adhésion au dispositif de dispense d'activité en fin de carrière prévu par l'accord initial « Renault France CAP 2020 – Contrat d'Activité pour une Performance durable de Renault en France » signé le 13 janvier 2017 et amendé le 10 avril 2018, pour tenir compte d'adhésions plus élevées qu'anticipé.

6 – B – Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des goodwill (hors goodwill des entreprises associées et des coentreprises)

À fin décembre 2019, des pertes de valeur ont été enregistrées pour un montant net de -229 millions d'euros - (276) millions d'euros en 2018 - qui se décompose en (239) millions d'euros de pertes de valeurs nouvelles et 10 millions d'euros de reprise de pertes de valeur. Elles concernent des actifs incorporels pour une dotation nette de -201 millions d'euros et des actifs corporels pour une dotation nette de -28 millions d'euros (notes 10 et 11). Pour ce qui est des nouvelles dépréciations, elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des véhicules thermiques destinés au marché chinois compte tenu de la baisse des volumes de vente et de la révision à la baisse de nos perspectives sur ce marché (notes 10 et 11). Les reprises de pertes de valeur se rapportent à des véhicules électriques.

6 – C – Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran

L'exposition du Groupe aux risques sur l'Iran est totalement dépréciée depuis 2013. Elle est constituée de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales. Elle a peu évolué au cours de l'année 2019. Son montant brut à l'actif s'élève à 782 millions d'euros, dont 677 millions d'euros de créances clients au 31 décembre 2019 (respectivement 782 millions d'euros et 677 millions d'euros au 31 décembre 2018).

À la suite du retrait américain du JCPOA (« Joint Comprehensive Plan of Action ») et du rétablissement à compter du 6 août 2018 des sanctions relatives au secteur automobile concernant l'Iran, il n'y a pas eu de ventes de CKD en 2019. Les ventes de CKD représentaient 319 millions d'euros en 2018.

6 – D – Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

En 2018 et 2019, les tests de dépréciation relatifs à des véhicules ont conduit à passer en autres charges d'exploitations des paiements d'avance ou à réaliser à des partenaires ou à des fournisseurs au titre de ces véhicules pour -78 millions d'euros en 2019 - -71 millions d'euros en 2018.

NOTE 7

RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2019	2018
Coût de l'endettement financier brut ⁽¹⁾	(380)	(373)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	75	65
COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET	(311)	(308)
Dividendes reçus de sociétés ni contrôlées, ni sous influence notable	59	78
Écarts de change afférents aux opérations financières	30	14
Résultat sur exposition hyperinflation	(34)	(31)
Charge nette d'intérêt sur les passifs et actifs au titre des engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel à prestations définies	(28)	(25)
Autres éléments ⁽²⁾	(158)	(81)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(131)	(45)
RÉSULTAT FINANCIER ⁽³⁾	(442)	(353)

(1) Le montant des intérêts financiers au titre de l'application de la norme IFRS 16 en 2019 est présenté en note 2-A2.

(2) Les autres éléments sont principalement composés de charges sur cessions de créances, de variations de juste valeur (participations FAA et Partech Growth), de commissions bancaires, escomptes et intérêts de retard.

(3) Aucune dépréciation d'éléments financiers inclus ou exclus de l'endettement financier net n'a été enregistrée en 2019.

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net des secteurs automobiles est présenté dans l'information sectorielle (voir section 4.2.6.1 – A4).

NOTE 8

IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel elle est imposée en France.

Par ailleurs, le Groupe applique les régimes nationaux optionnels d'intégration ou de consolidation fiscale en Allemagne, en Italie, en Espagne, en Roumanie et en Grande-Bretagne.

8 – A – Charge d'impôts courants et différés

(en millions d'euros)	2019	2018
Charge d'impôts courants	(626)	(690)
Produit (charge) d'impôts différés	(828)	(33)
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(1 454)	(723)

La charge d'impôts courants des entités de l'intégration fiscale France s'élève à 117 millions d'euros en 2019 (90 millions d'euros pour l'année 2018). La charge d'impôt courant de 2019 est en hausse par rapport à celle de 2018 en raison notamment de la hausse des provisions pour risques fiscaux.

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères y compris AVTOVAZ pour 509 millions d'euros en 2019 (600 millions d'euros pour l'année 2018). Elle est en baisse en 2019 du fait notamment de la diminution des résultats taxables dans certaines filiales et de redressements fiscaux comptabilisés en 2018.

La charge d'impôts différés 2019 tient compte de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables au titre de l'intégration fiscale française pour un montant de (753) millions d'euros compte tenu principalement de l'absence de perspective de résultat sur ce périmètre à l'horizon du plan Drive the Future dont les hypothèses sont en cours de révision pour refléter les conditions adverses de marché.

8 – B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	1 663	2 634
Taux d'impôt sur les bénéfices en vigueur en France	34,43 %	34,43 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(573)	(907)
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France ⁽¹⁾	194	249
Crédits d'impôts	78	33
Impôts de distribution	(50)	(80)
Variation des impôts différés actifs non reconnus ⁽²⁾	(1 012)	73
Autres impacts ⁽³⁾	8	-
Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat intermédiaire net	(1 361)	(638)
Impôts calculés sur un résultat intermédiaire net ⁽⁴⁾	(93)	(85)
Produit (charge) d'impôts courants et différés	(1 454)	(723)

(1) Les principaux contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Corée, l'Espagne, le Maroc, la Roumanie, la Suisse, la Turquie et le Royaume-Uni.

(2) La charge d'impôts de l'exercice 2019 intègre l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs comptabilisés aux titres des déficits fiscaux reportables relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France (voir note 8-A).

(3) Les autres impacts intègrent principalement les effets des différences permanentes, des taxations à des taux réduits, des redressements fiscaux, des régimes fiscaux spécifiques, des ajustements sur exercices antérieurs et des changements de taux d'impôts pour les années futures votés avant la date de clôture.

(4) Les impôts du Groupe calculés sur un résultat intermédiaire net sont principalement la CVAE en France et l'IRAP en Italie.

Périmètre de l'intégration fiscale France

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, la charge d'impôts courants s'élève à -117 millions d'euros correspondant principalement à la cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) et la charge d'impôts différés s'élève à -950 millions d'euros du fait principalement de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés sur déficits fiscaux reportables (voir note 8-A).

Hors intégration fiscale France

Sur le périmètre des entités étrangères y compris AVTOVAZ, le taux effectif d'impôt s'établit à 19,4 % en 2019 (28,7 % pour l'année 2018).

8 – C – Variations des dettes d'impôt courants, des créances d'impôts courants et des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Impôts courants au compte de résultat	Impôts payés nets	Écarts de conversion et autres mouvements	31 décembre 2019
Impôt courant hors positions fiscales incertaines		(570)	570		
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à moins d'un an	(22)	(5)	12	7	(8)
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à plus d'un an	(140)	(51)	13	(9)	(187)
Créances d'impôts – part à moins d'un an	111		(28)	3	86
Créances d'impôts – part à plus d'un an	19		5	(3)	21
Dettes d'impôts courants – part à moins d'un an	(289)		64	-	(225)
Dettes d'impôts courants – part à plus d'un an	-		-	-	-
TOTAL	(321)	(626)	636	(2)	(313)

8 – D – Ventilation du solde net des impôts différés**D1 Variation des impôts différés actifs et passifs**

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Compte de résultat*	Autres éléments du résultat global	Écarts de conversion	Autres	31 décembre 2019
Impôts différés actifs	952	80	(35)	32	(19)	1 010
Impôts différés passifs	(135)	(914)	3	(22)	24	(1 044)
Impôts différés nets	817	(828)	(32)	10	5	(28)
Dont intégration fiscale France	178	(932)	(45)	-	(20)	(840)
Dont AVTOVAZ	190	70	-	31	4	307
Dont autres	449	54	14	(21)	21	517

* La charge d'impôts de l'exercice 2019 intègre l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs comptabilisés aux titres des déficits fiscaux reportables relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France (voir note 8-A).

D2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	2019	2018
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors AVTOVAZ (1)	(193)	(181)
Immobilisations hors AVTOVAZ	(2 350)	(2 044)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement hors AVTOVAZ	815	750
Déficits reportables hors AVTOVAZ (2)	4 871	4 434
Autres hors AVTOVAZ	783	764
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) HORS AVTOVAZ	3 926	3 723
Immobilisations AVTOVAZ	(23)	(10)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement AVTOVAZ	50	54
Déficits reportables AVTOVAZ	327	294
Passifs financiers sans intérêt libellés en roubles AVTOVAZ	(43)	(42)
Autres AVTOVAZ	19	(12)
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) AVTOVAZ	336	278
Actifs d'impôts différés non reconnus au titre des déficits fiscaux (note 8-D3)	(4 023)	(2 944)
Autres impôts différés actifs non reconnus	(267)	(240)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	(28)	817

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(2) Dont 4 286 millions d'euros relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France et 585 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2019 (respectivement 3 864 millions d'euros et 570 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le solde des impôts différés actifs non reconnus s'élève à 3 442 millions d'euros (2 344 millions d'euros fin 2018). Ils correspondent à des pertes fiscales reportables indéfiniment qui peuvent être utilisées dans la limite de 30 % des profits taxables futurs. Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 393 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan), et à hauteur de 3 049 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 265 millions d'euros et 2 079 millions d'euros fin 2018).

Hors Intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus sont de 848 millions d'euros au 31 décembre 2019 (840 millions d'euros au 31 décembre 2018), dont 34 millions d'euros pour AVTOVAZ (82 millions d'euros au 31 décembre 2018) et 814 millions d'euros hors AVTOVAZ (758 millions d'euros au 31 décembre 2018) qui correspondent principalement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil, en Inde et, dans une moindre mesure, en Argentine.

D3 Analyse des impôts différés sur déficits fiscaux par date d'expiration

Les déficits fiscaux reportables non reconnus représentent une économie potentielle d'impôt de 4 023 millions d'euros au 31 décembre 2019.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
Impôts différés sur :						
Déficits fiscaux reportables indéfiniment *	879	3 848	4 727	1 505	2 700	4 325
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration supérieure à 5 ans	-	29	29	5	53	58
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration entre 1 et 5 ans	3	104	107	-	49	49
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration à moins d'un an	-	8	8	2	-	2
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS SUR DÉFICITS FISCAUX HORS AVTOVAZ	882	3 989	4 871	1 572	2 862	4 434
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS SUR DÉFICITS FISCAUX AVTOVAZ	293	34	327	212	82	294
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS SUR DÉFICITS FISCAUX	1 175	4 023	5 198	1 784	2 944	4 728

* Dont reconnaissance et non-reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux reportables des entités membres de l'intégration fiscale France pour respectivement 842 millions d'euros et 3 442 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 520 millions d'euros et 2 344 millions d'euros au 31 décembre 2018; note 8-D2).

NOTE 9

RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2019	2018
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(4 700)	(6 490)
Actions détenues par Nissan « part de Renault dans Nissan »	(19 383)	(19 382)
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	271 639	269 850

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action est le nombre moyen pondéré d'actions ordinaires en circulation au cours de la période, ce dernier prenant en compte la neutralisation des actions d'autocontrôle ainsi que la quote-part des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2019	2018
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	271 639	269 850
Effet dilutif des options d'achat d'actions, des droits d'attribution d'actions de performance et des autres accords de paiements fondés sur des actions	1 930	2 372
Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action	273 569	272 222

Le nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action est le nombre moyen pondéré d'actions potentiellement en circulation au cours de la période. Il prend en compte le nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action, complété du nombre

d'options d'achat d'actions et de droits d'attribution d'actions de performance au titre des plans ayant un effet dilutif potentiel et remplissant les critères de performance à la date d'arrêté des comptes lorsque l'émission est conditionnelle (note 1B-G).

04 LES COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.6.4 Actifs et passifs d'exploitation, capitaux propres

NOTE 10

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

10 – A – Immobilisations incorporelles et goodwill

A1 Évolution des immobilisations incorporelles et goodwill

Au cours de l'exercice 2019, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres	31 décembre 2019
Frais de développement immobilisés	9 671	1 985	(69)	14	12	11 013
Goodwill	990	-	-	112	43	1 151
Autres immobilisations incorporelles	1 044	101	(14)	23	6	1 160
Valeurs brutes	11 711	2 086	(83)	149	61	13 924
Frais de développement immobilisés	(5 078)	(1 123)	69	(2)	-	(6 134)
Goodwill	-	(24)	-	-	-	(24)
Autres immobilisations incorporelles	(720)	(109)	14	(2)	-	(817)
Amortissements et dépréciations	(5 798)	(1 256)	83	(4)	-	(6 975)
Frais de développement immobilisés	4 593	862	-	12	12	5 479
Goodwill	990	(24)	-	112	43	1 127
Autres immobilisations incorporelles	324	(8)	-	21	6	343
VALEURS NETTES	5 913	830	-	145	61	6 949

Les goodwill sont localisés principalement en Europe et en Eurasie.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2019 se décomposent en 1 985 millions d'euros d'immobilisations produites et 101 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 1 717 et 55 millions d'euros en 2018).

Les amortissements et dépréciations d'immobilisations incorporelles de l'exercice 2019 comprennent une perte de valeur à hauteur de 206 millions d'euros, relative à des véhicules (y compris organes), contre 42 millions constatés en 2018 (note 6-B).

Les variations au cours de l'exercice 2018 sont les suivantes.

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2017	10 721	(5 481)	5 240
Acquisitions/(dotations et dépréciations)*	1 772	(950)	822
(Cessions)/reprises sur cessions	(623)	623	-
Écart de conversion	(159)	10	(149)
Variation de périmètre et autres	-	-	-
Valeur au 31 décembre 2018	11 711	(5 798)	5 913

* Dont dotations nettes pour pertes de valeur des immobilisations incorporelles : (42) millions d'euros.

A2 Frais de recherche et développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2019	2018
Frais de recherche et développement	(3 697)	(3 516)
Frais de développement immobilisés	1 985	1 717
Amortissement des frais de développement immobilisés	(946)	(799)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(2 658)	(2 598)

Les frais de recherche et développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules.

La croissance des dépenses de recherche et développement s'explique par les efforts déployés pour répondre aux nouveaux enjeux sur le véhicule connecté, autonome et électrique ainsi qu'à la mise en conformité des organes mécaniques aux nouvelles

réglementations applicables notamment en Europe. L'augmentation des frais de développement immobilisés s'explique, outre la croissance des frais de développement mentionnée ci-dessus, par le passage en phase de capitalisation des frais de développement relatifs à des programmes significatifs ainsi que par la reprise de la capitalisation des frais de développement relatifs au véhicule électrique.

10 – B – Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2019, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres (1)	31 décembre 2019
Terrains	571	12	(4)	2	73	654
Constructions	6 623	189	(50)	7	82	6 851
Outils spécifiquement	16 831	1 185	(227)	(52)	249	17 986
Matériels et autres outillages	12 793	821	(287)	(17)	318	13 628
Actifs immobilisés donnés en location	3 734	1 752	(973)	15	-	4 528
Autres immobilisations corporelles	914	70	(29)	(2)	25	978
Droits d'utilisation	-	117	(1)	5	749	870
• dont Terrains	-	3	-	1	10	14
• dont Constructions	-	103	(1)	3	704	809
• dont Autres actifs	-	11	-	1	35	47
Immobilisations en cours (2)	2 116	758	(1)	21	(391)	2 503
Valeurs brutes	43 582	4 904	(1 572)	(21)	1 105	47 998
Terrains						
Constructions	(4 226)	(259)	41	3	(23)	(4 464)
Outils spécifiquement	(14 240)	(1 063)	225	27	(78)	(15 069)
Matériels et autres outillages	(9 069)	(701)	270	16	(63)	(9 547)
Actifs immobilisés donnés en location	(831)	(419)	282	(5)	5	(968)
Autres immobilisations corporelles	(912)	(53)	18	69	(36)	(914)
Droits d'utilisation	-	(114)	-	-	(22)	(136)
• dont Terrains	-	(7)	-	-	-	(7)
• dont Constructions	-	(103)	-	-	(13)	(118)
• dont Autres actifs	-	(10)	-	-	(7)	(17)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations (3)	(29 278)	(2 549)	836	110	(217)	(31 098)
Terrains	571	12	(4)	2	73	654
Constructions	2 397	(70)	(9)	10	59	2 387
Outils spécifiquement	2 591	182	(2)	(25)	171	2 917
Matériels et autres outillages	3 724	120	(17)	(1)	255	4 081
Actifs immobilisés donnés en location	2 903	1 333	(691)	10	5	3 500
Autres immobilisations corporelles	2	17	(11)	67	(11)	64
Droits d'utilisation	-	3	(1)	5	727	734
• dont Terrains	-	2	-	1	10	13
• dont Constructions	-	-	(1)	3	689	691
• dont Autres actifs	-	1	-	1	28	30
Immobilisations en cours (2)	2 116	758	(1)	21	(391)	2 503
VALEURS NETTES	14 304	2 355	(736)	89	888	16 900

(1) Cette colonne inclut les droits d'utilisation suite à la première application de la norme IFRS 16 dont les effets sont décrits dans la note 2-A2.

(2) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisations sont faites sur le flux d'acquisition.

(3) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2019 comprennent une perte de valeur de 33 millions d'euros relative, pour l'essentiel, à des véhicules (y compris organes) (note 6-B).

Les variations au titre de l'exercice 2018 s'analysent comme suit :

(En millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
Valeur au 31 décembre 2017	41 343	(27 761)	13 582
Acquisitions/(dotations nettes) (1)	4 029	(2 294)	1 735
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 506)	697	(809)
Écart de conversion	(650)	312	(344)
Variation de périmètre et autres (2)	372	(232)	140
Valeur au 31 décembre 2018	43 582	(29 278)	14 304

(1) Dont dotations nettes pour pertes de valeur des immobilisations corporelles : (234) millions d'euros.

(2) Ce montant inclut les droits d'utilisation suite à la première application de la norme IFRS 16 dont les effets sont décrits dans la note 2-A2.

04

NOTE 11

TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS (HORS ACTIFS DONNÉS EN LOCATION)

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M).

11 – A – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques aux véhicules (y compris organes)

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules (y compris organes) a conduit à la comptabilisation de pertes de valeur d'actif pour 239 millions d'euros en 2019 (126 millions d'euros en 2018). En 2019, elles concernaient des actifs incorporels pour 206 millions d'euros (63 millions d'euros en 2018) et des actifs corporels pour 33 millions d'euros (63 millions d'euros en 2018). Elles ont été imputées en priorité sur les frais de développement activés. Ces dépréciations concernent principalement des véhicules à destination du marché chinois compte tenu de la baisse des volumes de ventes et de la révision à la baisse de nos perspectives sur ces actifs.

Par ailleurs des pertes de valeurs avaient été comptabilisées sur des actifs incorporels et corporels relatifs aux véhicules électriques en 2013. Du fait de la progression sensible du marché des véhicules électriques en 2018, qui se confirme en 2019, des dépréciations résiduelles ont été reprises en 2019 pour un montant de 5 millions d'euros au titre d'actifs incorporels et 3 millions d'euros au titre d'actifs corporels (une reprise de 38 millions d'euros avait été comptabilisée en 2018 sur le premier semestre dont 21 millions d'euros au titre des immobilisations incorporelles et 17 millions d'euros au titre des immobilisations corporelles).

11 – B – Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques à des pays ou unités génératrices de trésorerie de l'Automobile hors AVTOVAZ**Argentine, Chine et autres pays**

En 2018, l'unité génératrice de trésorerie représentée par l'Argentine avait fait l'objet d'un test de dépréciation pour donner suite à l'application de la comptabilité d'hyperinflation d'une part et la récession enregistrée au cours du 2nd semestre sur le marché automobile local d'autre part.

Par ailleurs une analyse des actifs spécifiques dédiés aux marchés de la Chine (au 2^e semestre 2019), de la Turquie (au 2^e semestre 2018) et de l'Iran a également été effectuée par suite de la baisse significative des ventes automobiles en Chine et en Turquie et la mise en veille de nos activités en Iran (voir note 6-C).

Les tests réalisés pour l'Argentine en 2018 avaient conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'unité génératrice de trésorerie à hauteur de 188 millions d'euros au 31 décembre 2018 (soit la totalité des actifs industriels) et aucune perte de valeur au 1^{er} janvier 2018.

Le test effectué en 2019 sur les actifs spécifiques dédiés au marché chinois a conduit à comptabiliser des pertes de valeur mentionnées dans la note 11-A ci-dessus ainsi que des pertes de valeurs sur les participations détenues dans des co-entreprises opérant sur le marché chinois (voir note 13).

Les tests effectués en 2018 sur les actifs spécifiques dédiés aux marchés turc et iranien n'ont pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs corporels et incorporels correspondants.

Secteur Automobile hors AVTOVAZ

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation relative au secteur de l'Automobile hors AVTOVAZ correspond à la valeur d'utilité, déterminée à partir de la valeur actualisée des flux de trésorerie futurs. Le calcul de la valeur d'utilité est effectué sur la base des hypothèses suivantes :

	2019	2018
Taux de croissance à l'infini	1,7 %	1,9 %
Taux d'actualisation après impôts	8,5 %	8,7 %

Les hypothèses utilisées dans le cadre du test de dépréciation au 31 décembre 2019 sont issues du plan stratégique sur six ans *Drive the Future 2017-2022* communiqué en octobre 2017 mises à jour avec les données du budget 2020 et de notre meilleure estimation de l'évolution des résultats pour les années 2021 et 2022 impactés par une évolution adverse des marchés. La révision du plan stratégique est toujours en cours à la date d'arrêt des comptes et sera finalisée courant 2020.

En 2019, comme en 2018, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile hors AVTOVAZ.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable des actifs testés.

11 – C – Tests de dépréciation au niveau de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ et de la marque Lada**Test de dépréciation de l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ**

Depuis mai 2019, AVTOVAZ est sorti de la cotation de la Bourse de Moscou. Il n'est donc plus fait référence à sa capitalisation boursière pour apprécier la valeur recouvrable de ses actifs nets, y compris le goodwill.

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M de l'annexe aux comptes consolidés 2018), un test de dépréciation avait été réalisé au 30 juin 2019, qui n'avait pas conduit à la constatation de perte de valeur à cette date. Un nouveau test a été effectué au 31 décembre 2019 du fait de la baisse du marché russe. Le test de dépréciation annuel sera désormais effectué chaque année le 31 décembre.

Concernant le test sur l'unité génératrice de trésorerie AVTOVAZ, un taux d'actualisation après impôts de 14 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 4 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité.

Le test n'a pas conduit à la constatation de perte de valeur au 31 décembre 2019. Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisés ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure aux valeurs comptables.

Test de dépréciation de la marque Lada

Dans le cadre de l'allocation du prix d'acquisition d'AVTOVAZ, la marque Lada a été comptabilisée pour sa juste valeur à la date de prise de contrôle (fin 2016) soit 9 248 millions de roubles russes (132 millions d'euros au cours du 31 décembre 2019). Cette marque étant un actif incorporel sans durée de vie définie, un test de dépréciation a été effectué au 31 décembre 2019 en retenant un taux d'actualisation de 14 % et une croissance à l'infini de 4 %. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2019, la valeur recouvrable étant supérieure à la valeur comptable.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable.

Le test de dépréciation annuel sera désormais effectué chaque année le 31 décembre.

NOTE 12

PARTICIPATION DANS NISSAN

Participation dans Nissan au compte de résultat et dans la situation financière :

(en millions d'euros)	2019	2018
Compte de résultat consolidé		
Part dans le résultat des entreprises associées mises en équivalence	242	1 509
Situation financière consolidée		
Entreprises associées mises en équivalence	20 622	20 583

12 – A – Méthode de consolidation de Nissan

Renault et le constructeur automobile japonais Nissan ont édifié ensemble une alliance composée de deux entreprises distinctes liées par une communauté d'intérêts et unies pour la performance. Les mécanismes de l'Alliance ont été conçus pour veiller au maintien des identités de marque et au respect de la culture de chacune des deux entreprises.

De cette volonté résultent notamment les dispositions de fonctionnement suivantes :

- Renault n'a pas l'assurance de disposer de la majorité des droits de vote à l'Assemblée générale des actionnaires de Nissan ;
- les termes des accords entre Renault et Nissan ne permettent à Renault, ni de nommer la majorité des membres du Conseil d'administration de Nissan, ni de réunir la majorité des droits de vote dans les réunions du Conseil d'administration de Nissan. Renault n'a pas le pouvoir de désigner unilatéralement le Président de Nissan ;
- en mars 2019, Renault, Nissan et Mitsubishi ont annoncé la création du nouveau Conseil de l'Alliance, organe de supervision des opérations et de la gouvernance de l'Alliance entre Renault, Nissan et Mitsubishi. Ce Conseil est constitué de quatre membres : le Président de Renault, le Directeur général de Renault, le CEO de Nissan ainsi que le CEO de Mitsubishi Motors. Les décisions sont prises sur la base du consensus. En novembre 2019, le conseil s'est doté d'un Secrétaire général de l'Alliance qui rendra compte au Conseil opérationnel de l'Alliance et aux Directeurs généraux des trois entreprises ;

- au 31 décembre 2019, le Groupe Renault dispose de deux sièges au Conseil d'administration de Nissan et est représenté par M. Jean-Dominique Senard, Président du Conseil d'administration. La nomination de M. Pierre Fleuriot, en remplacement de M. Thierry Bolloré, sera soumise au vote de la prochaine Assemblée générale extraordinaire qui se tiendra le 18 février 2020. M. Pierre Fleuriot occupe les fonctions d'administrateur référent au sein de Groupe Renault ;

- Renault ne peut ni utiliser ni orienter l'utilisation des actifs de Nissan comme il le fait pour ses propres actifs ;

- Renault n'accorde aucune garantie sur la dette de Nissan.

Au regard de ces éléments, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et de ce fait, comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de mise en équivalence.

12 – B – Comptes consolidés de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault

Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence dans les comptes de Renault sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises – Nissan est cotée à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

Nissan publie trimestriellement ses comptes et clôt son exercice annuel au 31 mars. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les résultats de Nissan sont pris en compte sur une base calendaire (résultats de janvier à décembre consolidés dans les comptes annuels de Renault).

Au 31 décembre 2019, Nissan détient 0,7 % de ses propres titres (0,7 % au 31 décembre 2018). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % (43,7 % au 31 décembre 2018). Les droits de vote de Renault dans Nissan représentent 43,7 % au 30 septembre 2019 (43,7 % au 30 septembre 2018).

12 – C – Évolution de la valeur de la participation dans Nissan à l'actif de la situation financière de Renault

(en millions d'euros)	Quote-part d'actif net				
	Avant neutralisation	Neutralisation à hauteur de la participation de Nissan dans Renault ⁽¹⁾	Net	Goodwill	Total
Au 31 décembre 2018	20 822	(974)	19 848	735	20 583
Résultat 2019	242		242		242
Dividende versé	(579)		(579)		(579)
Écart de conversion	353		353	24	377
Autres mouvements ⁽²⁾	(1)		(1)		(1)
Au 31 décembre 2019	20 837	(974)	19 863	759	20 622

(1) Nissan détient 44 338 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 75 %. La neutralisation est faite sur la base de la détention de Renault dans Nissan.

(2) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

12 – D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 décembre 2018	Résultat 2019	Dividendes	Écart de conversion	Autres mouvements ⁽²⁾	31 décembre 2019
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère en normes japonaises	5 338	42	(151)	(117)	(61)	5 051
Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel	(05)	(14)		1	51	(27)
Immobilisation des frais de développement	712	41		(1)		752
Impôts différés et autres retraitements	(99)	4		(10)	(17)	(122)
Actif net retraité en normes IFRS	5 886	73	(151)	(127)	(27)	5 654
Retraitements pour les besoins de Renault ⁽³⁾	111	(6)	(10)	41	25	161
Actif net retraité pour les besoins de Renault	5 997	67	(161)	(86)	(2)	5 815
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	47 650	554	(1 325)	808	-	47 687
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %					43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	20 822	242	(579)	353	(1)	20 837
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault ⁽¹⁾	(974)					(974)
Part de Renault dans l'actif net de Nissan	19 848	242	(579)	353	(1)	19 863

(1) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan. En 2019, ils comprennent également les effets de la première application de la norme IFRS 16 pour (16) millions d'euros et de l'interprétation IFRIC 23 pour (37) millions d'euros.

(2) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la réestimation de l'actif immobilisé pratiquée par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002 et l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(3) Nissan détient 44 338 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 75 %. La neutralisation est faite sur la base de la détention de Renault dans Nissan.

12 – E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2019 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2018 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2019.

	De janvier à mars 2019		D'avril à juin 2019		De juillet à septembre 2019		D'octobre à décembre 2019		De janvier à décembre 2019	
	Dernier trimestre de l'exercice annuel 2018 de Nissan		1 ^{er} trimestre de l'exercice annuel 2019 de Nissan		2 ^e trimestre de l'exercice annuel 2019 de Nissan		3 ^e trimestre de l'exercice annuel 2019 de Nissan		Période retenue pour la consolidation de Renault	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*	(en milliards de yens)	(en millions d'euros)*
Résultat net – part des actionnaires de la société mère	2	20	7	52	59	495	(26)	(217)	42	350

* Conversion au taux de change moyen de chaque trimestre.

12 – F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées aux normes IFRS pour les périodes du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année. Les retraitements opérés n'intègrent ni les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002, ni l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

	2019		2018	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾
Chiffre d'affaires	10 316	84 520	11 764	90 201
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	85	698	451	3 458
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(14)	(115)	20	151
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(154)	(1 264)	(220)	(1 688)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	23	185	31	237
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(69)	(560)	231	1 771
Part des participations ne donnant pas le contrôle	9	70	51	388
Dividendes reçus de Nissan	71	579	101	784

	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾
Actifs non courants	7 877	64 597	7 880	62 604
Actifs courants	11 186	91 734	11 797	93 736
TOTAL ACTIFS	19 063	156 331	19 683	156 400
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	5 655	46 378	5 887	46 775
Part des participations ne donnant pas le contrôle	364	2 984	297	2 359
Passifs non courants	5 345	43 828	5 874	46 675
Passifs courants	7 699	63 142	7 625	60 591
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	19 063	156 331	19 683	156 400

(1) Conversion au taux de change moyen 2019, soit 122,06 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2019, soit 121,94 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

(2) Conversion au taux de change moyen 2018, soit 130,4 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2018, soit 125,8 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

12 – G – Couverture de l'investissement dans Nissan

Depuis 1999, le Groupe couvre partiellement le risque de change yen/euro lié à son investissement dans Nissan. Les modalités de cette couverture sont décrites en note 25-B2.

Au 31 décembre 2019, ces opérations de couverture s'élevaient à 84 milliards de yens (689 millions d'euros). Elles sont composées d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samurai.

Elles ont dégagé des écarts de change défavorables pour -70 millions d'euros en 2019 (-102 millions d'euros défavorables en 2018). Après prise en compte des impôts différés (incluant l'impact de la dé-reconnaissance tel que décrit en note 8), l'effet net défavorable, soit -157 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 18-E).

12 – H – Valorisation de la participation de Renault dans Nissan sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action Nissan au 31 décembre 2019, soit 636 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 9 554 millions d'euros (12 809 millions d'euros au 31 décembre 2018 sur la base d'un cours à 880 yens par action).

12 – I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2019, la valorisation boursière est inférieure de 53,7 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault (37,8 % au 31 décembre 2018).

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M), un test de dépréciation a été réalisé au 31 décembre 2019. Un taux d'actualisation après impôts de 6,95 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 2,25 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité en cohérence avec les données historiques de Nissan et avec des perspectives à moyen terme équilibrées.

Les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan au 31 décembre 2019.

Un changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait pas conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de la participation dans Nissan.

12 – J – Opérations entre le Groupe Renault et le groupe Nissan**J1 Opérations entre le Groupe Renault hors AVTOVAZ et le groupe Nissan**

Renault et Nissan conduisent des actions communes dans le domaine du développement des véhicules et organes, des achats, des moyens de production et de distribution. Depuis le 1^{er} avril 2014, Renault et Nissan ont également engagé un plan de convergence dans quatre fonctions clés : Ingénierie, fabrication et logistique, achats et ressources humaines. Ces coopérations se traduisent par des synergies permettant des réductions de coûts notamment dans les fonctions support et du chiffre d'affaires vis-à-vis de Nissan.

Le secteur Automobile hors AVTOVAZ intervient à deux niveaux dans ses opérations avec Nissan :

- sur le plan industriel, les partenaires réalisent ensemble des productions croisées de véhicules et organes dans les usines de l'Alliance :
 - le Groupe Renault a réalisé en 2019 un chiffre d'affaires d'environ 3 374 millions d'euros avec le groupe Nissan (4 162 millions d'euros en 2018) dont environ 2 272 millions d'euros de véhicules (2 871 millions d'euros 2018), 985 millions d'euros d'organes (1 109 millions d'euros en 2018) et 117 millions d'euros de prestations diverses (123 millions d'euros en 2018). Cette baisse concerne principalement les véhicules produits chez Renault Samsung Motors pour Nissan North America et à la Nissan Micra produite à Flins,
 - le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2019 à hauteur de 1 896 millions d'euros (2 184 millions d'euros en 2018) dont environ 1 046 millions d'euros de véhicules (1 068 millions d'euros en 2018), 655 millions d'euros d'organes (884 millions d'euros en 2018) et 195 millions d'euros de prestations diverses (223 millions d'euros en 2018).
 - au bilan, le solde des créances du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 521 millions d'euros au 31 décembre 2019 (859 millions d'euros au 31 décembre 2018) et le solde des dettes du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 738 millions d'euros au 31 décembre 2019 (872 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;

- sur le plan financier, Renault Finance intervient, en complément de son activité pour Renault, comme contrepartie du groupe Nissan en ce qui concerne la négociation d'instruments financiers à des fins de couverture des risques de change et de taux. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2019 pour environ 17 milliards d'euros d'opérations de change liées aux besoins de Nissan (18 milliards d'euros en 2018). Les opérations de dérivés de change et taux réalisées avec Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance. Au bilan, les dérivés actifs sur le groupe Nissan s'élèvent à 26 millions d'euros au 31 décembre 2019 (30 millions d'euros au 31 décembre 2018) et les dérivés passifs à 4 millions d'euros au 31 décembre 2019 (09 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Le secteur Financement des ventes de Renault contribue à conquérir et fidéliser les clients des marques de Nissan en apportant une offre de financements et de services intégrée à leur politique commerciale, principalement en Europe. En 2019, RCI Banque a comptabilisé 148 millions d'euros de prestations de services au titre des produits de commissions et d'intérêts en provenance de Nissan (158 millions d'euros en 2018). Le solde des créances du Financement des ventes sur le groupe Nissan s'élève à 86 millions d'euros au 31 décembre 2019 (133 millions d'euros au 31 décembre 2018) et le solde des dettes s'élève à 184 millions d'euros au 31 décembre 2019 (148 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Par ailleurs, les partenaires de l'Alliance disposent de participations dans des entreprises associées et coentreprises pour gérer des coopérations. L'information concernant l'activité, la localisation et l'influence du Groupe Renault sur ces entités est présentée en note 13.

J2 Opérations entre AVTOVAZ et le groupe Nissan

En 2019, les ventes réalisées par AVTOVAZ à Nissan et les achats effectués par AVTOVAZ auprès de Nissan sont estimés à respectivement, environ 118 et 23 millions d'euros (260 et 35 millions d'euros en 2018).

Dans la situation financière d'AVTOVAZ au 31 décembre 2019, les soldes des transactions entre AVTOVAZ et le groupe Nissan se traduisent principalement par :

- une créance non courante au titre d'immobilisations contrôlées conjointement pour un montant de 25 millions d'euros (27 millions d'euros au 31 décembre 2018) ;
- des créances et des dettes d'exploitation pour respectivement 0 million d'euros et 18 millions d'euros (12 millions d'euros et 37 millions d'euros au 31 décembre 2018).

NOTE 13

PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES

Les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Compte de résultat consolidé		
Part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises	(432)	31
Entreprises associées mises en équivalence	43	27
Coentreprises mises en équivalence*	(475)	4
Situation financière consolidée		
Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises	610	856
Entreprises associées mises en équivalence	479	420
Coentreprises mises en équivalence	131	436

* La perte enregistrée en 2019 correspond principalement aux pertes de valeurs relatives aux titres mis en équivalence des entités Dongfeng Renault Automotive Company et Renault Brilliance Jnbel Automotive Company (note 13-C).

04

13 – A – Informations relatives aux principales autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence

Nom de l'entité	Pays d'implantation	Principale activité	Pourcentages de capital et de droits de vote du Groupe		Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2019	Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2018
			31 décembre 2019	31 décembre 2018		
Entreprises associées						
Automobile hors AVTOVAZ						
Motorlu Araclar Imal ve Satıs AS (MAIS)	Turquie	Distribution automobile	49 %	49 %	59	34
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	Inde	Production automobile	30 %	30 %	210	206
Financement des ventes						
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobile	30 %	30 %	84	63
Coentreprises						
Automobile hors AVTOVAZ						
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49 %	49 %	22	8
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	50 %	50 %	-	200
Renault Brilliance Jnbel Automotive Company	Chine	Fabrication et vente de véhicules utilitaires en Chine	49 %	49 %	-	74
Alliance Venture b.v.	Pays-Bas	Financement de start-up dans les nouvelles technologies	40 %	40 %	61	51
Alliance Mobility Company Japan*	Japon	Véhicule autonome et mobilités	50 %		3	
Alliance Mobility Company France*	France	Véhicule autonome et mobilités	50 %		4	
Autres entreprises associées et coentreprises non significatives					167	100
TOTAL					610	856

* Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2019.

Les tableaux ci-dessous présentent le montant total des ventes et achats réalisés entre le Groupe Renault et les principales autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence ainsi que les positions au bilan du Groupe Renault avec ces mêmes entités.

(en millions d'euros)	2019		2018	
Au compte de résultat consolidé	Ventes aux sociétés mises en équivalence	Achats	Ventes aux sociétés mises en équivalence	Achats
Motorlu Araclar Imal ve Satıs AS (MAIS)	817	(2)	1 261	12
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	6	(406)	3	(357)
RN Bank	-	(11)	(3)	-
Renault Algérie Production	3	(125)	9	(102)
Dongfeng Renault Automotive Company	67	(30)	206	(7)

(en millions d'euros) 31 décembre 2019

À la situation financière consolidée	Actifs financiers	Créances clients de l'Automobile	Autres actifs	Dettes de financement des ventes	Fournisseurs	Autres passifs
Motorli Aractar İmal ve Satış AS (MAIS)	-	-	-	-	5	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	20	53	201	-	68	-
RN Bank	60	-	-	-	-	1
Renault Algérie Production	-	40	-	-	114	5
Dongfeng Renault Automotive Company	-	20	-	-	24	3

(en millions d'euros) 31 décembre 2018

À la situation financière consolidée	Actifs financiers	Créances clients de l'Automobile	Autres actifs	Dettes de financement des ventes	Fournisseurs	Autres passifs
Motorli Aractar İmal ve Satış AS (MAIS)	-	-	-	-	25	4
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	18	54	402	-	57	3
RN Bank	80	-	2	3	-	3
Renault Algérie Production	-	80	-	-	115	3
Dongfeng Renault Automotive Company	-	9	-	-	9	3

13 – B – Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros) 31 décembre 2019 31 décembre 2018

Participations dans les entreprises associées	479	420
Part dans le résultat des entreprises associées	43	27
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	1	(29)
Part des entreprises associées dans le résultat global	44	(2)

13 – C – Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros) 31 décembre 2019 31 décembre 2018

Participations dans les coentreprises	131	436
Part dans le résultat des coentreprises*	(475)	4
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	4	(7)
Part des coentreprises dans le résultat global	(471)	(3)

* Dont (466) millions d'euros au titre des résultats et de la dépréciation des titres mis en équivalence de Dongfeng Renault Automotive Company et Renault Brilliance Jinbei Automotive Company (y compris la prise en compte d'une dette financière de 63 millions d'euros (490 millions de renminbis) au titre de l'augmentation de capital de Renault Brilliance Jinbei Automotive Company réalisée début 2020 et pour laquelle le Groupe était engagé au 31 décembre 2019).

NOTE 14 STOCKS

(en millions d'euros) 31 décembre 2019 31 décembre 2018

	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières et fournitures	1 724	(290)	1 434	1 748	(299)	1 449
Encours de production	330	(7)	323	395	(3)	392
Véhicules d'occasion	1 465	(141)	1 324	1 383	(126)	1 257
Produits finis et pièces de rechange	2 842	(143)	2 699	2 931	(150)	2 781
TOTAL	6 361	(581)	5 780	6 457	(578)	5 879

NOTE 15

CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES**15 – A – Créances de financement des ventes par nature**

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Créances sur le réseau de distribution	10 901	10 233
Crédits à la clientèle finale	25 016	23 606
Opérations de crédit-bail et assimilées	10 305	9 008
Valeur brute	46 222	42 847
Dépréciation	(848)	(780)
Valeur nette	45 374	42 067

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

15 – B – Opérations de transferts d'actifs et actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité**B1 Opérations de transfert d'actifs de financement des ventes**

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	10 508	10 504	11 010	10 980
Passifs associés	3 243	3 264	2 781	2 645

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques et de financement par conduit (Allemagne, Brésil, France, Royaume-Uni et Italie) portant sur des crédits à la clientèle finale et des créances sur le réseau de distribution, par l'intermédiaire de véhicules ad hoc. Certaines opérations publiques ont été souscrites par RCI Banque et permettent ainsi d'obtenir des titres mobilisables auprès de la Banque centrale européenne.

Les créances cédées dans le cadre de ces opérations de transfert d'actifs sont maintenues au bilan, l'ensemble des risques étant conservé par le Groupe. Les passifs associés correspondent aux titres émis lors des opérations de titrisation. Ils sont comptabilisés en autres dettes représentées par un titre.

La différence entre le montant des créances cédées et le montant des passifs associés correspond au rehaussement de crédit nécessaire à ces opérations, ainsi qu'à la quote-part de titres conservée par RCI Banque constituant une réserve de liquidité.

Les actifs titrisés ne peuvent plus être cédés, ni nantis. Le recours des souscripteurs de titres de dettes est limité aux actifs cédés.

B2 Actifs donnés en garantie dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité

Dans le cadre de la gestion de sa réserve de liquidité, le Financement des ventes a donné en garantie à la Banque de France (3G – Gestion Globale des Garanties) des actifs pour une valeur comptable de 5 882 millions d'euros au 31 décembre 2019 (7 454 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces actifs sont constitués de 5 325 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 151 millions d'euros d'obligations et 406 millions d'euros de créances de financement des ventes (6 184 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 159 millions d'euros d'obligations et 1 111 millions d'euros de créances de financement des ventes au 31 décembre 2018). Le financement reçu de la Banque de France et garanti par ces actifs s'élève à 2 700 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2 500 millions d'euros au 31 décembre 2018). L'ensemble des actifs présentés à la Banque de France à titre de garantie est maintenu au bilan.

15 – C – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Moins d'un an	23 174	21 184
1 à 5 ans	21 675	20 403
Plus de 5 ans	525	480
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	45 374	42 067

04 LES COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

15 – D – Répartition des créances de financement des ventes par niveau de risque

(en millions d'euros)	Crédit à la clientèle finale	Crédit au réseau de distribution	31 décembre 2019
Valeurs brutes	35 321	10 901	46 222
Créances saines	31 090	10 527	42 217
Créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	3 034	298	3 332
Créances en défaut	597	76	673
% des créances en défaut sur le total des créances	1,7 %	0,7 %	1,5 %
Dépréciations	(747)	(101)	(848)
Dépréciation des créances saines	(94)	(57)	(151)
Dépréciation des créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	(107)	(10)	(177)
Dépréciation des créances en défaut	(480)	(34)	(520)
Valeurs nettes	34 574	10 800	45 374

(en millions d'euros)	Crédit à la clientèle finale	Crédit au réseau de distribution	31 décembre 2018
Valeurs brutes	32 614	10 233	42 847
Créances saines	28 754	9 705	38 459
Créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	3 324	445	3 769
Créances en défaut	536	83	619
% des créances en défaut sur le total des créances	1,6 %	0,8 %	1,4 %
Dépréciations	(670)	(110)	(780)
Dépréciation des créances saines	(93)	(69)	(162)
Dépréciation des créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	(154)	(10)	(164)
Dépréciation des créances en défaut	(423)	(31)	(454)
Valeurs nettes	31 944	10 123	42 067

15 – E – Exposition au risque de crédit de l'activité financement des ventes

L'exposition maximale au risque de crédit de l'activité de financement des ventes est représentée par la valeur nette comptable des créances de financement des ventes augmentée du montant des engagements de financement irrévocables en faveur de la clientèle qui figurent dans les engagements hors bilan donnés (note 28-A) et diminuée du montant des garanties sur la clientèle (note 28-B). Le montant de ces garanties détenues sur des créances douteuses est de 821 millions d'euros au 31 décembre 2019 contre 678 millions d'euros au 31 décembre 2018.

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par système de notation) et d'un suivi par type d'activité (Clientèle et Réseau). À la date de clôture des comptes, aucun élément ne remet en cause la qualité de crédit des créances de financement des ventes non échues non dépréciées et il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle du Financement des ventes au regard des dispositions réglementaires.

NOTE 16

CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Valeur brute	2 073	2 178
Dépréciation pour pertes de crédit avérées*	(807)	(770)
Dépréciation pour pertes de crédit attendues	(8)	(9)
VALEUR NETTE	1 258	1 399

* Dont (674) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2019.

Ce poste exclut les créances qui font l'objet d'une cession aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, lorsque la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances leur est transférée. Le risque de dilution (essentiellement risque de non-paiement suite à un litige commercial) est conservé par le Groupe, mais ce risque est jugé négligeable. Les créances cédées dans ces conditions aux sociétés de financement des ventes du Groupe sont alors incluses dans les créances de financement des ventes, principalement parmi les créances sur le réseau de distribution.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total de ces secteurs.

La gestion de risque du crédit est décrite dans la note 25.

L'exposition maximale au risque de crédit des créances clients de l'Automobile hors AVTOVAZ est représentée par la valeur nette comptable des créances.

Le modèle de dépréciation des créances clients de l'Automobile est présenté en note 2-G.

Les informations relatives à la juste valeur figurent en note 24-A.

04

NOTE 17

AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Charges diverses constatées d'avance	179	450	635	245	308	613
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	314	1 884	2 198	465	1 712	2 177
Créances d'impôts	21	80	107	19	111	130
Autres créances	605	1 555	2 160	603	1 560	2 169
Titres de sociétés contrôlées et non consolidées*	105	-	105	153	-	153
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	10	10	-	10	10
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	177	177	-	123	123
TOTAL	1 224	4 168	5 392	1 485	3 890	5 375
dont valeur brute	1 301	4 370	5 731	1 613	4 082	5 695
dont dépréciation	(137)	(202)	(339)	(128)	(192)	(320)

* Les titres de sociétés contrôlées et non consolidées dont la valeur nette est supérieure à 10 millions d'euros concernent la société iCabbi.

Titres de sociétés contrôlées et non consolidées

Les titres de sociétés contrôlées non consolidées incluent notamment les entités Fiat Tech (centrale de réservation pour taxis), iCabbi (développement de software pour taxis) et Marcel (intermédiation VTC). Au 31 décembre 2019, les comptes de ces entités ne sont pas intégrés globalement car leur consolidation n'aurait pas d'impact significatif compte tenu des seuils appliqués

par le Groupe. En revanche, il a été tenu compte de leur contribution aux résultats du Groupe dans les coûts des biens et services vendus pour un montant de -50 millions d'euros en 2019 -- -29 millions d'euros en 2018. Les entités les plus significatives seront consolidées par intégration globale en 2020. Du fait du transfert en décembre 2019 de ces sociétés à la nouvelle entité Renault MAI (voir note 3-A), elles ne feront plus partie du secteur Financement des ventes à compter du 1^{er} janvier 2020.

NOTE 18

CAPITAUX PROPRES**18 – A – Capital social**

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2019 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (inchangé par rapport au 31 décembre 2018).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,54 % du capital de Renault au 31 décembre 2019 (1,71 % au 31 décembre 2018).

Le Groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient environ 15 % du capital de Renault (actions sans droits de vote).

18 – B – Gestion des capitaux propres

Dans le cadre de la gestion de ses capitaux propres, le Groupe a pour objectif de préserver sa continuité d'exploitation afin de servir un rendement aux actionnaires, de procurer des avantages aux autres partenaires et de maintenir une structure de capital destinée à en optimiser le coût. Le Groupe peut ajuster le paiement de dividendes aux actionnaires, rembourser une partie du capital ou émettre de nouvelles actions.

Le suivi des objectifs du Groupe est réalisé différemment selon les secteurs opérationnels.

Le financement des ventes est soumis au respect de ratios réglementaires propres à l'activité bancaire. Dans ce cadre, ce secteur respecte en permanence un ratio de solvabilité d'au moins 8 % (rapport entre les fonds propres y compris les emprunts subordonnés et le total des risques pondérés). Le ratio de solvabilité Core Tier 1 de RCI Banque se situe à 14,41 % au 31 décembre 2019 (13,46 % au 31 décembre 2018).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (notes 12-G et 25-B2).

18 – C – Titres d'autocontrôle

En application des dispositions adoptées lors des Assemblées générales, le Conseil d'administration a décidé d'affecter les actions détenues par Renault intégralement aux plans d'options d'achat d'actions ainsi qu'aux plans d'actions de performance en cours et autres accords de paiement fondés sur des actions, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	344	400
Nombre de titres d'autocontrôle	4 548 730	5 058 901

18 – D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 12 juin 2019 a décidé une distribution de dividendes de 3,55 euros par action, soit 1 035 millions d'euros (3,55 euros par action en 2018 soit 1 027 millions d'euros). Le paiement est intervenu au cours du mois de juin 2019.

18 – E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	401	997
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	(157)	(70)
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	244	927
Variations relatives aux économies en hyperinflation	(99)	(175)
Autres variations de l'écart de conversion	125	(250)
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	270	502

Les variations relatives aux économies en hyperinflation enregistrent les variations des écarts de conversion des filiales argentines depuis le 1^{er} janvier 2018. En 2019, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe et du leu roumain.

18 – F – Réserve de réévaluation des instruments financiers**F1 Variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers**

Les montants indiqués ci-dessous sont présentés nets des effets d'impôt.

(en millions d'euros)	Couvertures de flux de trésorerie ⁽¹⁾	Instruments financiers de capitaux propres à la juste valeur	Instruments de dettes à la juste valeur	Total
Solde au 31 décembre 2018	(21)	253 ⁽²⁾	3	235
Variations de juste valeur en capitaux propres	(70)	57	1	(18)
Transfert en résultat ⁽¹⁾	10	-	(1)	9
Autres	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2019	(87)	310	3	226

(1) La décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après et l'échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie est détaillé en note F3 ci-après.

(2) La réserve de réévaluation des instruments de capitaux propres à la juste valeur se rapporte essentiellement aux titres Daimler (note 22-8).

04

F2 Décomposition du transfert en résultat de la partie de la réserve de réévaluation des instruments financiers relative aux couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	2019	2018
Marge opérationnelle	14	7
Autres produits et charges d'exploitation	-	1
Résultat financier	-	-
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	-	-
Impôts courants et différés	(4)	(2)
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	10	6

F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Moins d'un an	-	(8)
Plus d'un an	(24)	(9)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises	(24)	(15)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(63)	(8)
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	(87)	(21)

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

18 – G – Plans d'options d'achat d'actions, plans d'actions de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

En 2019, de nouveaux plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en place portant sur 1 462 milliers d'actions représentant une valorisation initiale de 50 millions d'euros. La période d'acquisition des droits est de trois ans sans période d'inaccessibilité des actions.

Les paiements fondés sur des actions ont été valorisés selon les méthodes décrites dans les règles et méthodes comptables (note 2-R). Les principales données sont les suivantes :

N° de plan	Valorisation initiale (en milliers d'euros)	Juste valeur unitaire	Charge 2019 (en millions d'euros)	Charge 2018 (en millions d'euros)	Prix de l'action à date d'attribution (en euros)	Volatilité	Taux d'intérêt	Prix d'exercice (en euros)	Durée	Dividende par action (en euros)
Plan 18	3 422	9,31	-	-	30,70	37,28 %	2,28 %	38,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 19	1 008	5,36	-	-	27,50	42,24 %	1,99 %	26,87	4-8 ans	1,19 – 1,72
Plan 20	2 708	6,87	-	-	40,39	35 %	0,71 %	37,43	4-8 ans	1,57 – 2,19
Plan 22*	51 509 19 138	66,51 65,19	- 5	(10) (7)	78,75 70,58	N/A N/A	-0,10 % -0,03 %	N/A N/A	3-5 ans 4 ans	1,90 – 2,22 1,90 – 2,22
Plan 23*	53 728 19 929	66,38 65,72	(20) (7)	(18) (5)	80,25 70,16	N/A N/A	-0,48 % -0,48 %	N/A N/A	3-4 ans 4 ans	2,40 – 2,88 2,40 – 2,88
Plan 23 bis	5 348	65,34	3	(1)	70,99	N/A	-0,48 %	N/A	4 ans	2,40 – 2,88
Plan 24*	53 646 22 167	66,18 66,16	(31) (4)	(18) (6)	82,79	N/A N/A	-0,56 % -0,57 %	N/A N/A	3-4 ans 4 ans	3,15 – 3,34 3,15 – 3,34
Plan 25*	63 533 23 090	73,37 69,73	(23) (2)	(19) (5)	90,64 88,93	N/A N/A	-0,57 % -0,57 %	N/A N/A	3-4 ans 4 ans	3,55 – 4,25 3,55 – 4,25
Plan 26	49 018	42,50	(10)	-	54,99	N/A	-	N/A	3 ans	3,55 – 3,50
TOTAL			(89)	(89)						

* Pour ces plans, les droits d'attribution d'actions de performance ont été accordés à différentes dates. Les données présentées incluent également les actions au titre de la rémunération variable de la fonction de Président-Directeur général jusqu'au 23 janvier 2019. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.

G1 Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions détenus par les membres du personnel

	Options d'achat d'actions		Droits d'attribution d'actions	
	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées (en euros)	Quantité
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1 ^{er} janvier 2019	248 774	36	-	4 714 171
Attribuées	-	-	-	1 462 030
Options levées ou droits définitivement acquis	(95 787) ⁽¹⁾	35	49 ⁽²⁾	(1 214 438) ⁽³⁾
Perdus et autres ajustements	(50 000) ⁽⁴⁾	30	-	(618 434) ⁽⁴⁾
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2019	102 987	37	-	4 343 329

(1) Les options levées ou perdues en 2019 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.

(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.

(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent au plan 22 non-résidents et au plan 23 résidents.

(4) Les droits perdus comprennent notamment les droits relatifs au Président-Directeur général démissionnaire pour 435 438 actions.

G2 Plans d'options d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2019, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à quatre ans. La période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur quatre ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options restant à lever au 31 décembre 2019	Période d'exercice
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	-	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	-	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	102 987	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
TOTAL				102 987	

G3 Plan de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Pour les plan 22 à 25, les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de trois ans, suivie d'une période de conservation d'un an (deux ans pour le plan 22).

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de quatre années et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

À partir du plan 26, la période d'acquisition est de trois années sans période de conservation pour les résidents fiscaux français et étrangers.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2019	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 22	Actions de performance	11 février 2015	-*	11 février 2019	Néant
Plan 23	Actions de performance	29 avril 2016	314 610	29 avril 2019 29 avril 2020	29 avril 2019 – 29 avril 2020
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	-*	27 juillet 2020	Néant
Plan 24	Actions de performance	9 février 2017	983 010 292 650	9 février 2020 9 février 2021	9 février 2020 – 9 février 2021
Plan 25	Actions de performance	15 février 2018	1 062 759 278 150	15 février 2021 15 février 2022	15 février 2021 – 15 février 2022
Plan 26	Actions de performance	12 juin 2019	1 412 150	12 juin 2022	Néant
TOTAL			4 343 329		

* Les droits d'attribution d'actions de performance de ces plans ont été perdus ou définitivement acquis en 2019.

18 – H – Part des participations ne donnant pas le contrôle

Nom de la filiale	Pays d'implantation	Pourcentage de capital et de droits de vote détenus par les participations ne donnant pas le contrôle		Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)		Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle (en millions d'euros)		Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle (actionnaires minoritaires) (en millions d'euros)	
		31 décembre 2019	31 décembre 2018	Année 2019	Année 2018	31 décembre 2019	31 décembre 2018	Année 2019	Année 2018
Automobile hors AVTOVAZ									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	24	36	202	205	(24)	(33)
OYAK Renault Otomobil Fabrikatari	Turquie	48 %	48 %	83	55	295	270	(50)	(41)
JMEV	Chine	50 %	-	(0)	-	123	-	-	-
Autres				3	6	12	27	(4)	(7)
TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ				104	97	632	502	(84)	(81)
Financement des ventes									
Banco RCI Brasil*	Brésil	40 %	40 %	24	19	-	-	(9)	(8)
Rambo Compania Financiera*	Argentine	40 %	40 %	-	(2)	-	-	-	-
Autres				7	7	52	45	(2)	(5)
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES				31	24	52	45	(11)	(13)
AVTOVAZ									
Alliance Rostec Auto b.v.	Pays-Bas	32 %	32 %	-	-	750	663	-	-
AVTOVAZ	Russie	32 %	32 %	11	16	(668)	(603)	7	-
LLC Lada Izhnevsk	Russie	32 %	32 %	6	7	(21)	(19)	(5)	-
Autres				8	5	16	11	(3)	-
TOTAL AVTOVAZ				25	28	83	52	(1)	-
TOTAL				160	149	767	599	(96)	(94)

* Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de ces sociétés des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 144 millions d'euros pour la filiale brésilienne et pour 7 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2019 (respectivement 127 millions d'euros et 13 millions d'euros au 31 décembre 2018). La contrepartie de ces passifs est enregistrée en diminution des capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle et pour le solde en diminution des capitaux propres – part des actionnaires de la société mère. La dette est évaluée à la juste valeur. La juste valeur est déterminée en estimant le prix de rachat éventuel, qui tient compte notamment des résultats futurs du portefeuille de financement existant à la date de clôture et des dispositions définies dans les contrats de partenariat. Elle relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus, mais pour lesquels les données significatives ne sont pas basées sur des données de marché observables.

De nouveaux accords de partenariat avec Oyak en Turquie ont été signés en 2018 qui incluent des options de vente et d'achat des titres ne donnant pas le contrôle (puts et calls) parfaitement symétriques permettant sous certaines conditions à Renault d'acquiescer les parts d'Oyak dans Oyak-Renault (call) et de vendre ses parts dans Mais (put) et permettant à Oyak de vendre ses parts dans Oyak-Renault (put) et d'acquiescer les parts de Renault dans Mais (call). Le prix d'exercice du put est déterminé, en cas d'exercice de ce dernier, par trois experts indépendants qui devront être nommés à la date d'exercice.

L'analyse des contrats n'a pas mis en évidence de circonstances qui échapperaient au contrôle de Renault SA permettant à Oyak d'exercer son put sans contestation possible de Renault SA. En conséquence aucune dette n'a été comptabilisée à ce titre au 31 décembre 2019.

Le Groupe n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder à ses actifs ou à les utiliser et à régler ses passifs autres que celles résultant du cadre réglementaire dans lequel les filiales opèrent. Les autorités de supervision locales peuvent exiger des filiales bancaires de garder un certain niveau de capital et de liquidités, de limiter leur exposition à d'autres parties du Groupe et de se conformer à d'autres ratios.

NOTE 19

PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

19 – A – Définition des régimes

Les engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme concernent essentiellement des salariés en activité. Les régimes dont ils bénéficient sont soit des régimes à cotisations définies, soit des régimes à prestations définies.

Régimes à cotisations définies

Le Groupe verse, selon les lois et usages de chaque pays, des cotisations assises sur les salaires à des organismes nationaux chargés des régimes de retraite et de prévoyance. Il n'existe aucun passif actuariel à ce titre.

Les régimes à cotisations définies représentent une charge de 603 millions d'euros en 2019 (588 millions d'euros en 2018).

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont comptabilisés conformément aux principes comptables définis en note 2-5 et donnent lieu à la constitution de provisions. Ils concernent :

- les indemnités de fin de carrière ou de départ prévues par la législation ou un accord conventionnel dans certains pays, tels que la France, la Turquie, etc. ;
- des compléments de retraite garantissant des ressources contractuelles aux salariés ; les pays ayant recours à ce type de régime sont situés en Europe (Royaume-Uni, Allemagne, France, Pays-Bas, Suisse, etc.) ;
- les autres avantages long terme : principalement les médailles du travail et le capital temps.

Les régimes de complément de retraite à prestations définies sont en général couverts pour tout ou partie par des contrats souscrits auprès de fonds de pension ou de compagnies d'assurances. Dans ce cas, les engagements et les actifs sont évalués de manière indépendante. La différence entre l'engagement et la juste valeur des actifs en couverture peut faire ressortir une insuffisance ou un excédent de financement. En cas d'insuffisance, une provision est enregistrée. En cas d'excédent, un actif est constaté (sous réserve de conditions particulières).

Principaux régimes à prestations définies du Groupe

En France, les indemnités de fin de carrière du Groupe résultent d'accords conventionnels conclus par chacune des différentes entités françaises et les représentants du personnel. Elles sont déterminées en fonction de la rémunération et de l'ancienneté des salariés ; leur versement est conditionné à la présence dans les effectifs au moment du départ en retraite. Les engagements au titre des indemnités de fin de carrière français font intégralement l'objet de provisions. Ils représentent l'essentiel des passifs du Groupe en matière d'indemnités de fin carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe deux régimes de retraite à prestations définies gérés dans le cadre d'un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments ; l'un est relatif aux filiales de l'Automobile hors AVTOVAZ, l'autre à RCI Financial Services Ltd, soit environ 1 780 personnes. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants depuis 2004. De plus, l'acquisition de droits a été stoppée au 31 décembre 2019, et tous les salariés bénéficient, à partir du 1^{er} janvier 2020, d'un régime de retraite à cotisations définies.

Ce fonds de pension (Trust) a une personnalité juridique propre. Il est administré par des Trustees, un organe paritaire regroupant des représentants des entreprises participantes, des salariés et d'anciens salariés. Le fonds relève de la réglementation locale, qui définit des exigences de financement minimal pouvant conduire à des contributions additionnelles de la part du Groupe. La politique d'investissement des actifs est définie dans chaque section du fonds par un organe de pilotage, qui réalise un examen trimestriel de la performance des investissements. Les risques associés à ces régimes sont les risques usuels (baisse de la rentabilité future des actifs investis, baisse des marchés des actions, augmentation de l'espérance de vie des bénéficiaires, augmentation de l'inflation...).

Le compartiment dédié à l'Automobile hors AVTOVAZ présente une insuffisance de financement que le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2027 par des versements d'un montant annuel maximum de 5 millions de livres par an. Le déficit est évalué à 44 millions de livres pour le compartiment dédié de l'Automobile hors AVTOVAZ et à 11 millions de livres pour le compartiment dédié à RCI Financial Services Ltd. au 31 décembre 2019.

Principaux changements dans les régimes à prestations définies du Groupe

En France, pour donner suite à la publication de l'ordonnance n° 2019-097 du 3 juillet 2019, prise sur le fondement de l'article 197 de la loi Pacte et réformant le régime de retraite supplémentaire à prestations définies, le Groupe a procédé à la fermeture au 31 décembre 2019 du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place en France fin 2004 avec perte des droits correspondants pour les bénéficiaires en activité. La population éligible de ce groupe fermé était composée des membres du Comité exécutif Groupe, justifiant de cinq années d'ancienneté

dans le Groupe dont deux ans au Comité exécutif Groupe et d'une condition de présence du mandataire social (le cas échéant) au moment de faire valoir ses droits à la retraite.

Le montant de la provision au titre de ce régime de retraite supplémentaire à prestation définie était de 72 millions d'euros au 31 décembre 2018. La portion de la provision relative à des membres bénéficiaires en activité a été reprise en résultat en 2019 au titre de réductions du régime (impact positif sur le compte de résultat de 41 millions d'euros) et de sa liquidation (impact positif sur le compte de résultat de 23 millions d'euros).

19 – B – Principales hypothèses actuarielles utilisées pour l'évaluation des provisions et autres données relatives aux régimes les plus significatifs

Principales hypothèses actuarielles et données pour les indemnités de fin de carrière du Groupe en France	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Renault s.a.s.	Autres	Renault s.a.s.	Autres
Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans	60 à 67 ans	60 à 65 ans	60 à 67 ans
Taux d'actualisation*	0,79 %	0,1 % à 2 %	1,09 %	0,8 % à 2 %
Taux d'augmentation des salaires	2,5 %	1 % à 3 %	2,5 %	1 % à 2,7 %
Duration des régimes	13 ans	6 à 20 ans	13 ans	7 à 20 ans
Engagement brut	1 158 millions d'euros	189 millions d'euros	1 035 millions d'euros	174 millions d'euros

* Le taux utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France varie d'une société à l'autre en fonction de l'échéance des engagements. Les références retenues pour la détermination du taux d'actualisation sont la courbe de taux zero-coupon complétée de la courbe moyenne des spreads des émetteurs de rating AA publiées par Reuters.

Principales hypothèses actuarielles et données pour les régimes de compléments de retraite du Groupe au Royaume-Uni	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes
Taux d'actualisation financière*	2,10 %	2,10 %	2,85 %	2,85 %
Taux d'inflation des retraites (taux d'augmentation des salaires pour 2018)	2,80 %	2,80 %	2 %	3,10 %
Duration des régimes	20 ans	23 ans	18 ans	25 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	12,74 %	15,52 %	(3,95) %	(5,37) %
Engagement brut	370 millions d'euros	44 millions d'euros	325 millions d'euros	33 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	319 millions d'euros	31 millions d'euros	270 millions d'euros	25 millions d'euros

* La référence retenue pour la détermination du taux d'actualisation est la courbe de taux déterminée par Deloitte à partir de l'indice iBoxx € des obligations corporate notées AA (DTRB € AA corporate bond yield curve).

19 – C – Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2019	2018
Coût des services rendus de la période	98	94
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation	(84)	(3)
Intérêt net sur le passif (actif) net	28	25
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	(1)
Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat	42	115

19 – D – Analyse de la provision au bilan

D1 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs du régime	Passif (actif) net au titre de prestations définies
Indemnités de fin de carrière et indemnités de départ			
France	1 347	-	1 347
Europe (hors France)	17	-	17
Amériques	2	-	2
Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique	3	-	3
Eurasie ⁽¹⁾	54	-	54
TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART	1 423	-	1 423
Retraites complémentaires			
France	85	(65)	20
Royaume-Uni	414	(350)	64
Europe (hors France et Royaume-Uni) ⁽²⁾	308	(200)	108
Amériques	3	-	3
Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique	5	-	5
TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES	815	(615)	200
Autres avantages à long terme			
France ⁽³⁾	72	-	72
Europe (hors France)	3	-	3
Amériques	2	-	2
TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	77	-	77
TOTAL ⁽⁴⁾	2 315	(615)	1 700

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.

(2) Pour l'essentiel Allemagne et Suisse.

(3) Capital temps et médailles du travail.

(4) Part à moins d'un an du passif net total 64 millions d'euros et part à plus d'un an 1 636 millions d'euros.

D2 Échéancier du passif net au titre des prestations définies

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				
	-1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	+10 ans	Total
Valeur actualisée de l'obligation	73	332	417	1 493	2 315
Juste valeur des actifs du régime	(9)	(64)	(77)	(465)	(615)
Passif (actif) net au titre de prestations définies	64	268	340	1 028	1 700

La durée moyenne pondérée des régimes s'élève à 15 années au 31 décembre 2019 (14 années au 31 décembre 2018).

19 – E – Évolution des engagements, des fonds investis et de la provision

(en millions d'euros)	Valeur actualisée de l'obligation (A)	Juste valeur des actifs du régime (B)	Passif (actif) net au titre de prestations définies (A)+(B)
Solde au 31 décembre 2018	2 116	(529)	1 587
Coût des services rendus de la période	98	-	98
Coût des services passés et profits et pertes sur réduction, modification et liquidation	(84)	-	(84)
Intérêt net sur le passif (actif) net	40	(12)	28
Charge (produit) de l'exercice 2019 au compte de résultat (note 19-C)	54	(12)	42
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	(3)	-	(3)
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	233	-	233
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	16	-	16
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(52)	(52)
Charge (produit) de l'exercice 2019 en autres éléments du résultat global	246	(52)	194
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(22)	(22)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(1)	(1)
Prestations payées au titre du régime	(117)	19	(98)
Prestations payées au titre de la liquidation d'un régime	-	-	-
Effet des variations de cours de change	21	(18)	3
Effet des variations de périmètre et autres	(5)	-	(5)
Solde au 31 décembre 2019	2 315	(615)	1 700

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 735 millions d'euros au 31 décembre 2019 (charge de 596 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Une baisse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de 420 millions d'euros au 31 décembre 2019 (272 millions d'euros au 31 décembre 2018). De même, une hausse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une diminution des engagements de 322 millions d'euros au 31 décembre 2019 (229 millions d'euros au 31 décembre 2018).

19 – F – Détail de la juste valeur des actifs investis

Les actifs investis via des fonds de pension et des compagnies d'assurances s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		
	Actifs cotés sur des marchés actifs	Actifs non cotés	Total
Fonds de pension			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	-	-	-
Actions	112	-	112
Obligations	202	-	202
Parts dans des fonds communs de placement et autres	40	5	45
TOTAL FONDS DE PENSION	354	5	359
Compagnies d'assurances			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	7	8
Actions	7	-	7
Obligations	203	5	208
Biens immobiliers	17	1	18
Parts dans des fonds communs de placement et autres	5	10	15
TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCES	233	23	256
TOTAL	587	28	615

Les actifs des fonds de pension se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (57,2 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (5,5 %), la France (10,6 %), les Pays-Bas (20 %) et la Suisse (3,5 %). Les taux de rendements réels des fonds investis au Royaume-Uni sont présentés en note 19-B.

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 8,84 % en 2019 – -1,28 % en 2018.

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2019 est de l'ordre de 11 millions d'euros.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'instruments financiers du Groupe Renault. Les investissements immobiliers ne comportent pas de biens immobiliers occupés par le Groupe.

NOTE 20

ÉVOLUTION DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Coûts de restructuration	Garantie	Litiges et risques fiscaux hors impôts sur les sociétés	Activités d'assurance ⁽¹⁾	Engagements donnés et autres	Total
Au 31 décembre 2018 ⁽²⁾	437	1 001	240	480	405	2 563
Dotations aux provisions	259	628	78	84	124	1 173
Reprises de provisions pour consommation	(224)	(591)	(31)	(41)	(93)	(980)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(22)	(31)	(47)	-	(110)	(210)
Mouvements de périmètre	-	-	28	-	-	28
Écarts de conversion et autres mouvements	-	9	(40)	-	(21)	(52)
Au 31 décembre 2019 ⁽³⁾	450	1 016	228	523	305	2 522

(1) Il s'agit des provisions techniques des compagnies d'assurances de l'activité Financement des ventes.

(2) Les données au 31 décembre 2018 tiennent compte du reclassement des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines sur des lignes dédiées et non plus en provisions pour risques et charges en application d'une clarification de l'IFRIC en septembre 2019 (note 2-A3) et 57 millions d'euros de correction d'erreur sur nos opérations dans la Région Amériques dont la contrepartie est en provisions pour risques et charges.

(3) Part à moins d'un an du total des provisions 7 084 millions d'euros et part à plus d'un an 1 438 millions d'euros.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés. En 2019, aucun nouveau litige significatif n'a donné lieu à la comptabilisation d'une provision pour risques et charges. Les passifs éventuels sont par ailleurs présentés en note 28-A2.

Les dotations aux provisions pour coûts de restructuration concernent principalement la Région Europe (note 6-A).

Au 31 décembre 2019, les autres provisions comprennent 84 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (99 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces provisions incluent les frais liés aux véhicules et batteries hors d'usage, les coûts d'un plan d'amélioration des émissions d'oxydes d'azote (NO_x) des véhicules diesel de 8 millions d'euros (note 28-A2) et les frais de dépollution de terrains industriels en Région Europe et de sites industriels en Régions Amériques et Eurasie.

NOTE 21

AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Impôts exigibles courants	2	223	225	-	289	289
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines*	187	8	195	140	22	162
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	30	1 235	1 265	45	1 170	1 221
Dettes sociales	22	1 415	1 437	21	1 451	1 472
Dettes diverses	248	6 415	6 663	169	5 723	5 892
Produits différés	1 432	1 722	3 154	1 337	1 573	2 910
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	14	14	-	5	5
Total des autres passifs	1 732	10 801	12 533	1 572	9 928	11 500
TOTAL	1 921	11 032	12 953	1 712	10 239	11 951

* Les données au 31 décembre 2018 tiennent compte du reclassement des provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines sur une ligne dédiée et non plus en provisions pour risques et charges en application d'une clarification de l'IFRIC en septembre 2019 (note 2-A3).

Les dettes diverses correspondent notamment aux charges à payer au titre de programmes d'incitation à la vente pour 2 455 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2 442 millions d'euros au 31 décembre 2018) et aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise pour 675 millions d'euros au 31 décembre 2019 (408 millions d'euros au 31 décembre 2018).

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENault DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
COMPTES CONSOLIDÉS						
<p>Les produits différés comprennent notamment les produits différés sur les contrats de services de l'Automobile, tels que contrats d'entretien ou d'extension de garantie. Ils correspondent à des paiements reçus dans le cadre de contrats qui prévoient un rythme de règlements par les clients indépendant de l'exécution de l'obligation de performance par le Groupe (paiements d'avance en totalité ou paiements périodiques à terme à échoir). Les produits différés sont reconnus en chiffre d'affaires sur la durée de vie des contrats. Ils s'analysent de la manière suivante :</p>						
<i>(en millions d'euros)</i>						
2019						
2018						
Produits différés des contrats des services Automobile (entretien et extension de garantie) au 1^{er} janvier						
Produits différés encaissés au cours de la période						
Produits différés reconnus en chiffre d'affaires au cours de la période						
Variations de périmètre						
Écarts de conversion et autres mouvements						
Produits différés des contrats des services Automobile (entretien et extension de garantie) au 31 décembre						
Dont part à moins d'un an						
Dont part à plus d'un an et moins de 3 ans						
Dont part à plus de 3 ans et moins de 5 ans						

04

4.2.6.5 Actifs et passifs financiers, juste valeur et gestion des risques financiers

NOTE 22

ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE

22 – A – Ventilation courant/non courant

<i>(en millions d'euros)</i>	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres de sociétés non contrôlées	878	-	878	853	-	853
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	1 375	1 375	-	921	921
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	49	216	265	48	378	426
Prêts et autres	145	625	770	27	664	691
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 072	2 216	3 288	928	1 963	2 891
Dont valeur brute	1 072	2 221	3 293	928	1 974	2 902
Dont dépréciation	-	(5)	(3)	-	(11)	(11)
Équivalents de trésorerie	-	8 375	8 375	-	8 091	8 091
Trésorerie	-	6 007	6 007	-	6 086	6 086
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-	14 982	14 982	-	14 777	14 777

L'information relative aux risques de contrepartie sur les actifs financiers ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie est fournie en notes 25-B6 et 25-C2.

22 – B – Titres de sociétés non contrôlées

Au 31 décembre 2019, les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 812 millions d'euros (755 millions d'euros au 31 décembre 2018) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique. Ces titres sont évalués sur option à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global. Dans l'éventualité de la cession des titres Daimler, la plus-value ainsi réalisée ne serait pas recyclée en résultat. Leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2019, le cours du titre en Bourse (49,37 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre) et la plus-value latente est de 228 millions d'euros. La hausse de la juste valeur au cours de la période, soit 57 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2019 (baisse de la juste valeur de 409 millions d'euros pour l'année 2018).

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2019 un montant de 43 millions d'euros (57 millions d'euros au 31 décembre 2018) relatif au Fonds Avenir Automobile. Dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre

par les pouvoirs publics et les constructeurs automobiles, Renault s'est engagé à verser à ce fonds d'investissement un total de 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels. Le montant restant à appeler auprès de Renault au 31 décembre 2019 s'élève à 54 millions d'euros. La juste valeur de ces titres est déterminée par référence à la dernière valeur liquidative communiquée par la société de gestion du Fonds, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement.

22 – C – Trésorerie non disponible pour le Groupe

Le Groupe dispose de liquidités dans des pays où les conditions de rapatriement des fonds peuvent s'avérer complexes pour des raisons réglementaires ou politiques. Dans la majorité des pays concernés, ces fonds font l'objet d'un emploi local pour des besoins industriels ou de financement des ventes.

Une partie des comptes courants bancaires détenus par les Fonds Communs de Titrisation du Financement des ventes est affectée au rehaussement de crédit des créances titrisées et sert en conséquence de collatéral en cas de défaut de paiement des créances (note 15-B1). Ces comptes courants bancaires s'élèvent à 540 millions d'euros au 31 décembre 2019 (551 millions d'euros au 31 décembre 2018).

NOTE 23

PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

23 – A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 décembre 2019			31 décembre 2018		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault SA	281	-	281	277	-	277
Emprunts obligataires	5 671	613	6 284	4 665	581	5 246
Autres dettes représentées par un titre	-	648	648	-	649	649
Emprunts auprès des établissements de crédit	363	619	982	314	643	957
Dettes locatives en application d'IFRS 16 (1)	608	115	723	-	-	-
Autres dettes porteuses d'intérêts (2)	134	476	610	210	152	362
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS	7 057	2 471	9 528	5 466	2 025	7 491
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	49	219	268	42	353	395
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	7 106	2 690	9 796	5 508	2 378	7 886
Emprunts auprès des établissements de crédit	807	71	878	667	85	752
Autres dettes porteuses d'intérêts (2) (3)	-	(3)	(3)	6	-	6
Dettes locatives en application d'IFRS 16 (1)	14	2	16	-	-	-
Autres dettes non porteuses d'intérêts	-	20	20	15	-	15
PASSIFS FINANCIERS D'AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS	821	90	911	688	85	773
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ	7 927	2 780	10 707	6 196	2 463	8 659
Titres participatifs Dllac et titres subordonnés (4)	867	-	867	13	-	13
Emprunts obligataires	-	18 825	18 825	-	18 902	18 902
Autres dettes représentées par un titre	-	5 114	5 114	-	4 527	4 527
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	5 480	5 480	-	4 931	4 931
Autres dettes porteuses d'intérêts, y compris les dettes locatives (5)	-	17 954	17 954	-	16 053	16 053
PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES HORS DÉRIVÉS	867	47 373	48 240	13	44 413	44 426
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	92	92	-	82	82
PASSIFS ET DETTES FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	867	47 465	48 332	13	44 495	44 508
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE Y COMPRIS AVTOVAZ ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	8 794	50 245	59 039	6 209	46 958	53 167

(1) Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2. Les dettes locatives sont désormais présentées séparément pour les secteurs de l'Automobile.

(2) La dette financière relative aux achats en substance des contrats locatifs comptabilisés en application d'IAS 16 au 31 décembre 2019 représente 26 millions d'euros. Les autres dettes porteuses d'intérêts comprennent les dettes de location financement de l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ pour respectivement 74 millions d'euros et 4 millions d'euros au 31 décembre 2018.

(3) Les données sont présentées après élimination des opérations Intra-Groupes. Ainsi, le montant négatif au 31 décembre 2019 sur la ligne « Autres dettes porteuses d'intérêts » s'explique par l'élimination de la trésorerie prêter par AVTOVAZ au secteur de l'Automobile hors AVTOVAZ. Les opérations Intra-Groupes entre l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont isolées dans la situation financière par secteurs opérationnels au paragraphe 4.2.6.1-A2. La dette de location financière d'AVTOVAZ s'élève à 16 millions d'euros au 31 décembre 2019 (3 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(4) Comprend les titres subordonnés de RCI Banque pour un montant de 850 millions d'euros au 31 décembre 2019.

(5) Comprend les dettes locatives relatives au secteur Financement des ventes pour 53 millions d'euros au 31 décembre 2019.

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENault DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	--	---------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

23 – B – Variation des passifs financiers de l'Automobile et des dérivés actifs sur opérations de financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2018	Variation des flux de trésorerie	Variation découlant de l'obtention ou de la perte du contrôle de filiales et d'autres unités opérationnelles	Variations de change n'impactant pas les flux de trésorerie	Autres variations n'impactant pas les flux de trésorerie	31 décembre 2019
Titres participatifs Renault SA	277	-	-	-	4	281
Emprunts obligataires	5 246	983	-	58	(3)	6 284
Autres dettes représentées par un titre	649	-	-	-	(1)	648
Emprunts auprès des établissements de crédit	957	121	-	(11)	(85)	982
Dettes locatives en application d'IFRS 16 ⁽¹⁾	-	(94)	-	1	816	723
Autres dettes porteuses d'intérêts	362	(117)	250	16	99	610
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS	7 491	893	250	64	830	9 528
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	395	(67)	-	(48)	(12)	208
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	7 886	826	250	16	818	9 796
Emprunts auprès des établissements de crédit	752	(20)	-	30	116	878
Autres dettes porteuses d'intérêts	6	(27)	-	76	(58)	(3)
Dettes locatives en application d'IFRS 16 ⁽¹⁾	-	(2)	-	2	16	16
Autres dettes non porteuses d'intérêts	15	-	-	5	-	20
PASSIFS FINANCIERS D'AVTOVAZ HORS DÉRIVÉS⁽²⁾	773	(49)	-	113	74	911
TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE (A)	8 659	777	250	129	892	10 707
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ (B)	426	(147)	-	(3)	(11)	265

VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS (SECTION 4.2.5) (A) – (B)

924

(1) Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2. Les autres variations n'impactant pas les flux de trésorerie comprennent principalement les effets de la première application au 1^{er} janvier 2019 et des nouveaux contrats de l'exercice 2019.

(2) Les données sont présentées après élimination des opérations intra-groupe. Ainsi, le montant négatif au 31 décembre 2019 sur la ligne « Autres dettes porteuses d'intérêts » s'explique par l'élimination de la trésorerie prêtée par AVTOVAZ au secteur de l'Automobile hors AVTOVAZ. Les opérations intra-groupe entre l'Automobile hors AVTOVAZ et AVTOVAZ sont isolées dans la situation financière par secteurs opérationnels au paragraphe 4.2.6.1-A4.

23 – C – Évolution des passifs financiers et dettes de Financement des ventes

Évolution des titres participatifs de l'Automobile hors AVTOVAZ

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés cotés à la Bourse de Paris. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. Au 31 décembre 2019, la rémunération de 20 millions d'euros au titre de 2019 (21 millions d'euros en 2018) figure dans les charges d'intérêts.

Les titres participatifs sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti. Le cours de Bourse des titres participatifs s'élevait à 557 euros à la date du 31 décembre 2019 (601 euros au 31 décembre 2018). La dette financière évaluée sur la base du cours de Bourse s'élevait à 444 millions d'euros (479 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Évolution des emprunts obligataires de l'Automobile hors AVTOVAZ

Dans le cadre de son programme EMTN, Renault SA a émis en 2019 deux emprunts Eurobond. Un premier emprunt a été émis le 24 juin 2019 pour un nominal de 1 milliard d'euros avec une maturité de 6 ans et un coupon de 1,25 %. Le second a été émis le 4 octobre 2019 pour un nominal de 500 millions d'euros avec une maturité de 8 ans et un coupon de 1,125 %.

En 2019, les remboursements obligataires de Renault SA et Renault Do Brasil SA s'établissent respectivement à 551 millions d'euros et 23 millions d'euros.

Évolution des passifs financiers d'AVTOVAZ

Au cours de l'année 2019, le groupe AVTOVAZ a procédé au remboursement de passifs financiers pour un montant total de 234 millions d'euros et a contracté de nouveaux passifs financiers pour un montant de 186 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le taux d'intérêt moyen des dettes du groupe AVTOVAZ auprès d'établissements de crédit s'élevait à 7,0 % pour les dettes libellées en roubles (au 31 décembre 2018, 10,16 % pour les dettes en rouble et 3,00 % pour les dettes en monnaie autres que le rouble). Au 31 décembre 2019, les dettes à taux variable envers les établissements de crédit s'élevaient à 583 millions d'euros (414 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Au 31 décembre 2019, le groupe AVTOVAZ dispose de lignes de crédit confirmées ouvertes auprès de banques pour une valeur de 1 347 millions d'euros (1 299 millions d'euros au 31 décembre 2018). Les engagements de financement confirmés non utilisés s'élevaient à 474 millions d'euros au 31 décembre 2019 (519 millions d'euros au 31 décembre 2018), utilisables pour des activités opérationnelles (utilisables en 2018 pour 329 millions d'euros en activités opérationnelles et 190 millions d'euros en investissements).

Au 31 décembre 2019, le groupe AVTOVAZ respecte l'intégralité des covenants figurant dans ses contrats d'emprunts bancaires.

04 LES COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

Au 31 décembre 2019, les passifs financiers du groupe AVTOVAZ ne sont pas garantis (au 31 décembre 2018, 357 millions d'euros garantis par des immobilisations corporelles à hauteur de 86 millions d'euros, par des produits finis pour 19 millions d'euros et par 100 % des actions des sociétés AO Lada-Servis et AO ZAK).

Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2019, le groupe RCI Banque a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2019 et 2026 pour un montant de 3 809 millions d'euros et a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 4 034 millions d'euros. RCI Banque a également réalisé une émission sur le marché de la dette subordonnée bancaire, en format Tier 2 « callable », pour un montant de 850 millions d'euros.

La collecte de dépôts a progressé de 1 848 millions d'euros (dont 883 millions d'euros de dépôts à vue et 965 millions d'euros de dépôts à terme) en 2019, pour atteindre 17 711 millions d'euros (dont 13 003 millions d'euros de dépôts à vue et 4 708 millions d'euros de dépôts à terme), classés en autres dettes porteuses d'intérêts. La collecte des dépôts est réalisée en Allemagne, Autriche, Brésil, France et au Royaume-Uni.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2019, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour 3 480 millions d'euros (comme au

31 décembre 2018) auprès des banques. Ces lignes de crédit ont une maturité supérieure à un an et ne sont pas utilisées au 31 décembre 2019 (comme au 31 décembre 2018).

Par ailleurs, au 31 décembre 2019, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une contre-valeur de 4 847 millions d'euros (4 820 millions d'euros au 31 décembre 2018) en diverses monnaies auprès de banques. Ces lignes de crédit sont utilisées à hauteur de 13 millions d'euros au 31 décembre 2019 (26 millions d'euros au 31 décembre 2018).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

23 - D - Ventilation par échéance

Pour les passifs financiers y compris les dérivés, les flux contractuels sont similaires aux flux attendus et correspondent aux montants à décaisser.

Pour les instruments financiers à taux variable, les intérêts ont été estimés sur la base du taux d'intérêt en vigueur au 31 décembre 2019.

Les titres participatifs Renault et Diac étant des titres dont la date de remboursement n'est pas fixée, il n'est pas fait mention de leurs flux contractuels.

ÉCHÉANCIER DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019							
	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)								
2014	500	500	-	500	-	-	-	-
2017	2 295	2 295	577	-	218	750	-	750
2018	1 921	1 921	-	321	-	150	700	750
2019	1 557	1 557	-	-	-	-	57	1 500
Emprunts obligataires émis par Renault do Brasil (par date d'émission)								
2016	0	-	-	-	-	-	-	-
Intérêts courus, frais et primes	5	30	30	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	6 284	6 309	613	821	218	900	757	3 000
Autres dettes représentées par un titre	648	648	648	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	982	509	229	75	25	50	190	-
Dettes locatives en application d'IFRS 16 (1) (2)	723	776	123	117	104	78	70	284
Autres dettes porteuses d'intérêts	610	363	285	35	18	15	10	-
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	2 963	2 356	1 285	227	147	143	270	284
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	200	39	73	57	14	6	11
Titres participatifs	281	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	268	264	215	21	14	8	6	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ	9 796	9 129	2 152	1 142	436	1 065	1 039	3 295
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles	878	878	71	109	9	367	322	-
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles	20	20	20	-	-	-	-	-
Dettes locatives en application d'IFRS 16 (1) (2)	16	56	4	3	3	2	2	42
Passifs financiers d'Alliance Rostec Auto b.v.	7	7	7	-	-	-	-	-
Moins passifs financiers courants consentis par Renault s.a.s. et trésorerie Intra-Groupes du secteur AVTOVAZ	(10)	(10)	(10)	-	-	-	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'AVTOVAZ	911	951	92	112	12	369	324	42

(1) Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2.

(2) La sortie future possible de trésorerie due à l'exercice des options de prolongation et des contrats signés dont la date de prise d'effet intervient en 2020 est de 80 millions d'euros.

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

		31 décembre 2019			
(en millions d'euros)		Flux contractuels inférieurs à 1 an	Dont échéance entre 0 et 1 mois	Dont échéance entre 1 et 3 mois	Dont échéance entre 3 mois et 1 an
Emprunts obligataires		013	-	19	594
Dettes locatives en application d'IFRS 16*		123	14	24	85
Autres passifs financiers		1 162	592	253	317
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers		39	2	13	24
Dérivés passifs sur opérations de financement		215	84	40	85
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN DE L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ		2 152	692	355	1 105
Emprunts auprès d'établissements de crédit libellés en roubles		71	19	33	19
Billets à ordre sans intérêt libellés en roubles		20	-	20	-
Dettes locatives en application d'IFRS 16*		4	-	1	3
Passifs financiers d'Alliance Rostec Auto b.v.		7	7	-	7
Moins passifs financiers courants consentis par Renault s.a.s. et trésorerie Intra-Groupes du secteur AVTOVAZ		(10)	(10)	-	-
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN D'AVTOVAZ		92	16	54	29

* Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2. Les dettes locatives sont désormais présentées séparément.

04

ÉCHÉANCIER DES DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES

		31 décembre 2019						
(en millions d'euros)	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)								
2014	507	500	-	500	-	-	-	-
2015	1 763	1 750	1 000	-	750	-	-	-
2016	2 113	2 100	-	750	-	1 350	-	-
2017	6 779	6 739	1 472	765	2 752	-	1 150	600
2018	3 722	3 676	132	1 316	63	805	-	1 300
2019	3 806	3 855	4	333	482	1 445	941	650
Intérêts courus, frais et primes	75	126	99	15	10	2	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	18 825	18 746	2 707	3 679	4 057	3 662	2 091	2 550
Autres dettes représentées par un titre	5 114	5 114	2 729	1 191	208	11	975	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 480	5 480	3 717	1 248	412	98	5	-
Autres dettes porteuses d'intérêts, y compris les dettes locatives*	17 954	17 954	15 799	1 122	624	167	227	15
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	28 548	28 548	22 245	3 561	1 244	276	1 207	15
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	1 050	235	390	166	105	68	86
Titres participatifs Diac et dettes subordonnées	867	863	3	-	-	-	-	860
Dérivés passifs sur opérations de financement	92	41	12	16	10	3	-	-
TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	48 332	49 248	25 202	7 646	5 477	4 046	3 366	3 511

* Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2.

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

		31 décembre 2019			
(en millions d'euros)		Flux contractuels inférieurs à 1 an	Dont échéance entre 0 et 1 mois	Dont échéance entre 1 et 3 mois	Dont échéance entre 3 mois et 1 an
Emprunts obligataires		2 707	10	23	2 674
Autres passifs financiers		22 245	14 911	1 063	6 271
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers		235	5	32	198
Dettes subordonnées		3	-	3	-
Dérivés passifs sur opérations de financement		12	-	1	11
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN		25 202	14 926	1 122	9 154

23 – E – Financement par cessions de créances

Le secteur Automobile assure une partie de son financement externe par des contrats de cessions de créances à des établissements financiers tiers.

Les financements par cessions de créances commerciales sont les suivants.

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Cessions déconsolidantes auprès d'établissements tiers	Cessions non déconsolidantes	Cessions déconsolidantes auprès d'établissements tiers	Cessions non déconsolidantes
Automobile hors AVTOVAZ	1 805	-	1 375	-
AVTOVAZ	5	-	-	-
TOTAL CÉDÉ	1 810	-	1 375	-

Le total des créances fiscales cédées et décomptabilisées en 2019 représente 438 millions d'euros et correspond à des créances de CIR pour 324 millions d'euros, de CICE pour 54 millions et de TVA pour 60 millions d'euros (218 millions d'euros de créances de CIR, 60 millions d'euros de CICE et 85 millions d'euros de TVA en 2018).

Les créances fiscales françaises qui font l'objet d'une cession hors Groupe (créances de crédit d'impôt recherche – CIR et créances de crédit d'impôt compétitivité emploi – CICE), et dont la quasi-totalité des risques et avantages inhérents à la propriété des créances est

transférée au cessionnaire, ne donnent lieu à sortie du bilan que lorsque le risque de dilution est jugé inexistant. C'est notamment le cas si les créances cédées ont déjà fait l'objet d'un contrôle fiscal ou d'un audit préalable. Il n'y a pas de créances fiscales cédées maintenues aux bilans au 31 décembre 2019.

Les créances cédées sont décomptabilisées lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers, tel que décrit en note 2-P.

NOTE 24

INSTRUMENTS FINANCIERS PAR CATÉGORIE, JUSTE VALEUR ET EFFETS EN RÉSULTAT**24 – A – Ventilation des instruments financiers par catégorie et justes valeurs par niveau**

La norme IFRS 9 applicable à partir de 2018 définit trois catégories d'instruments financiers :

- les actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais des autres éléments du résultat global ;
- les actifs ou passifs financiers à la juste valeur par le biais du compte de résultat net ;
- les prêts et créances évalués au coût amorti.

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux de juste valeur suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ; en règle générale, la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;

- le niveau 2 qui comprend les évaluations basées sur des données observables sur le marché, non incluses dans le niveau 1 ;
- le niveau 3 qui comprend les évaluations basées sur des données non observables sur le marché ; en règle générale, la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Les justes valeurs ont été déterminées sur la base des informations disponibles à la date de clôture de l'exercice et ne prennent donc pas en compte l'effet des variations ultérieures.

Il n'a été procédé à aucun transfert d'instrument financier entre le niveau 1 et le niveau 2 ni à aucun transfert vers ou en dehors du niveau 3 en 2019.

31 décembre 2019

ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS (en millions d'euros)	Notes	Valeur au bilan						Niveau de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur			
		Juste valeur par résultat net	Juste valeur des instruments de couverture	Instruments de capitaux propres – Juste valeur par autres éléments du résultat global	Instruments de dettes – Juste valeur par autres éléments du résultat global	Instruments de capitaux propres – évalués selon leur norme de référence	Coût amorti	Juste Valeur des actifs financiers au coût amorti	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Créances de Financement des ventes	15	-	-	-	-	- 45 374	45 276 ⁽¹⁾				
Créances clients de l'Automobile	16	-	-	-	-	- 1 258	(1)				
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	-	-	-	-	- 2 305	(1)				
Autres créances et charges constatées d'avance	17	-	-	-	-	- 2 795	(1)				
Prêts	22	-	-	-	-	- 770	(1)				
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	-	- 3 090	(1)				
Trésorerie	22	-	-	-	-	- 6 007	(1)				
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU CÔT AMORTI		-	-	-	-	- 62 799					
Dérivés actifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	10	-	-	-	-	-	10	-	
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	17	-	36	-	-	-	-	-	36	-	
Titres de sociétés non contrôlées	22	-	-	812	-	-	-	812	-	-	
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	1 285	-	-	1 285	-	-	
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	22	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Équivalents de trésorerie	22	-	-	-	102	-	-	102	-	-	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES		-	46	812	1 387	-	-	2 199	46	-	
Dérivés actifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	17	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	17	2	139	-	-	-	-	-	141	-	
Titres de sociétés non contrôlées	22	66	-	-	-	-	-	-	-	66	
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	-	-	-	90	-	-	90	-	-	
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	22	205	-	-	-	-	-	-	205	-	
Équivalents de trésorerie	22	4 583	-	-	-	-	-	4 583	-	-	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		4 916	139	-	90	-	-	4 673	406	66	
Titres de sociétés contrôlées non consolidées	17	-	-	-	-	105	-	-	-	-	
TOTAL DE INSTRUMENTS DE CAPITAUX PROPRES NON CONSOLIDÉS ÉVALUÉS SELON LEUR NORME DE RÉFÉRENCE		-	-	-	-	105	-	-	-	-	
TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS		4 916	185	812	1 477	185	62 799	6 872	452	66	

(1) La juste valeur des créances de Financement des ventes est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus pour lesquelles certaines données significatives, telles que le risque de crédit associé au portefeuille de créances, ne sont pas basées sur des données de marché observables.

(2) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des actifs financiers tels que les créances clients de l'Automobile, les créances fiscales ou la trésorerie et les équivalents de trésorerie, car leur valeur comptable nette, après dépréciation est une approximation raisonnable de la juste valeur.

04

31 décembre 2019

PASSIFS FINANCIERS ET AUTRES PASSIFS (en millions d'euros)	Notes	Valeur au bilan				Niveau de juste valeur des passifs financiers à la juste valeur			
		Détenus à des fins de transaction	Désignés initialement à la juste valeur par résultat	Dérivés de couverture	Autres passifs financiers	Juste valeur des passifs financiers au coût amorti	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	21	-	-	-	1 490	Ø			
Dettes sociales	21	-	-	-	1 437	Ø			
Dettes diverses et produits différés	21	-	-	-	9 817	Ø			
Dettes fournisseurs	21	-	-	-	47 405	Ø			
Titres participatifs Renault	23	-	-	-	281	444	Ø		
Dettes subordonnées	23	-	-	-	853	853	Ø		
Emprunts obligataires*	23	-	-	-	25 109	25 194	Ø		
Autres dettes représentées par un titre*	23	-	-	-	5 702	5 785	Ø		
Emprunts auprès des établissements de crédit*	23	-	-	-	7 340	7 428	Ø		
Dettes locatives en application d'IFRS 16* (1)	23	-	-	-	792	792	Ø		
Autres dettes porteuses et non porteuses d'intérêts*	23	-	-	-	18 528	18 500	Ø		
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS COMPTABILISÉS AU COÛT AMORTI		-	-	-	118 874				
* Dont dettes et passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ					9 247	9 200			
Dont dettes et passifs financiers d'AVTOVAZ					911	929			
Dont dettes et passifs financiers du Financement des ventes					47 373	47 570			
Dérivés passifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	21	-	-	9	-	-	9	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	23	-	-	-	-	-	-	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	23	-	-	77	-	-	77	-	
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR CAPITAUX PROPRES		-	-	86	-	-	86	-	
Dérivés passifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	21	5	-	-	-	-	5	-	
Titres participatifs Dlac	23	-	14	-	-	14	-	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	23	208	-	-	-	-	208	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	23	12	-	3	-	-	15	-	
PASSIFS FINANCIERS EN JUSTE VALEUR PAR RÉSULTAT		285	14	3	-	-	14	288	
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS		285	14	89	118 874		14	374	

(1) Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » selon la méthode rétrospective simplifiée sont présentés en note 2-A2. Ce poste est relatif aux dettes locatives du secteur Automobile et du secteur de Financement des Ventes.

(2) Le Groupe n'indique pas la juste valeur des passifs financiers tels que les dettes fournisseurs, fiscales ou sociales, car leur valeur comptable est une approximation raisonnable de la juste valeur.

(3) La juste valeur retenue pour les titres participatifs Renault correspond au cours de Bourse.

(4) Pour les passifs financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ et les dettes de Financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2019, pour des emprunts de conditions et échéances similaires. Les taux proposés à Renault sont obtenus par utilisation de données de marché observables, telles que les courbes de taux zero-coupon et la cotation sur le marché secondaire des obligations émises par le Groupe ; la juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 2. Pour les passifs financiers d'AVTOVAZ évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été estimée par l'actualisation des cash flows futurs aux taux qui seraient proposés pour des emprunts de conditions, risque de crédit et durées résiduelles similaires. Le taux d'actualisation retenu pour l'estimation de la juste valeur des dettes à long terme d'AVTOVAZ est de 11 % au 31 décembre 2019.

24 – B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 sont essentiellement constitués de titres de sociétés non contrôlées (00 millions d'euros au 31 décembre 2019, 98 millions d'euros au 31 décembre 2018). Ces titres sont maintenus au coût historique par exception ou, lorsque celui-ci n'est pas pertinent, sont évalués sur la base de la quote-part de situation nette ou selon une méthode basée sur des données non observables.

24 – C – Effet en résultat des instruments financiers

2019 (en millions d'euros)	Instruments financiers actifs hors dérivés			Instruments financiers passifs hors dérivés			Total impact résultat
	Instruments évalués à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués à la juste valeur par capitaux propres	Instruments évalués au coût amorti	Instruments désignés à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués au coût amorti*	Instruments dérivés	
Marge opérationnelle	-	-	79	-	(37)	(8)	34
Résultat financier	(18)	59	75	-	(344)	(15)	(243)
Effet en résultat de l'Automobile hors AVTOVAZ	(18)	59	154	-	(381)	(23)	(209)
Marge opérationnelle	-	-	0	-	-	-	0
Résultat financier	1	-	3	-	(88)	-	(84)
Effet en résultat d'AVTOVAZ	1	-	9	-	(88)	-	(78)
Marge opérationnelle	(45)	10	758	(2)	(681)	99	139
Effet en résultat du Financement des ventes	(45)	10	758	(2)	(681)	99	139
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	(62)	69	921	(2)	(1 150)	76	(148)

* Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile hors AVTOVAZ et d'AVTOVAZ, les effets en marge opérationnelle des instruments financiers correspondent essentiellement aux gains et pertes de change sur opérations d'exploitation.

24 – D – Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2019	2018
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	74	26
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(80)	(27)
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	(6)	(1)

Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-X.

NOTE 25

DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS**25 – A – Dérivés et accords de compensation****A1 Juste valeur des dérivés**

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Actifs financiers		Autres actifs	Passifs financiers et dettes de Financement des ventes		
	Non courant	Courant		Non courant	Courant	Autres passifs
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	8
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	26	215	2	21	228	5
TOTAL RISQUE DE CHANGE	26	215	2	21	228	13
Couverture de flux de trésorerie	-	-	30	-	77	-
Couverture de juste valeur	-	-	140	-	3	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	23	1	-	28	3	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	23	1	176	28	83	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	9	-	-	1
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	9	-	-	1
TOTAL	49	216	187	49	311	14

A2 Accords de compensation et autres engagements similaires**CONVENTIONS CADRE RELATIVES AUX OPÉRATIONS SUR INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME ET ACCORDS SIMILAIRES**

Le Groupe négocie ses contrats d'instruments dérivés à terme sous les conventions-cadres de l'*International Swaps and Derivatives Association (ISDA)* et de la FBF (Fédération bancaire française).

La survenance d'un cas de défaut donne à la partie non défaillante le droit de suspendre l'exécution de ses obligations de paiement et au paiement ou à la réception d'un solde de réconciliation pour l'ensemble des transactions résiliées.

Les conventions-cadres ISDA et FBF ne répondent pas aux critères de compensation dans les états financiers. Le Groupe ne dispose actuellement d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés qu'en cas de défaut ou d'événement de crédit.

TABLEAU DE SYNTHÈSE DES COMPENSATIONS DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 décembre 2019 (en millions d'euros)	Montants au bilan pouvant faire l'objet d'une compensation	Montants non compensés au bilan			Montants nets
		Instruments financiers actifs/passifs	Garantie au passif	Garantie hors bilan	
Actif					
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	265	(173)	-	-	92
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	177	(37)	-	-	140
Créances de Financement des ventes sur le réseau*	441	-	(197)	-	244
TOTAL ACTIF	883	(210)	(197)	-	476
Passif					
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	268	(173)	-	-	95
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	92	(37)	-	-	55
TOTAL PASSIF	360	(210)	-	-	150

* Créances de Financement des ventes consenties par Banco RCI Brasil, dont les expositions sont couvertes par le nantissement des « lettras de cambio » souscrites par les concessionnaires et présentées parmi les autres dettes représentées par un titre.

25 – B – Gestion des risques financiers de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes

Les secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes sont exposés aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie et de crédit.

B1 Risque de liquidité

Le financement des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, collecte de dépôts à terme, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme et collecte de dépôts à vue ;
- de titrisations de créances par le Financement des ventes.

L'Automobile hors AVTOVAZ doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit.

Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile hors AVTOVAZ par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires et placements privés), par des financements à court terme tels que les NEU CP

(Negotiable European Commercial Papers) ou par des financements auprès du secteur bancaire ou d'organismes publics ou parapublics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile hors AVTOVAZ a été réalisé en 2019 essentiellement par des émissions obligataires. Renault SA a réalisé deux émissions obligataires dans le cadre de son programme EMTN : deux emprunts Eurobonds, le premier d'un nominal de 1 milliard d'euros ayant été émis le 24 juin 2019 sur une maturité de 6 ans avec un coupon de 1,25 %, le second d'un nominal de 500 millions d'euros ayant été émis le 4 octobre 2019 sur une maturité de 8 ans avec un coupon de 1,125 %.

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Toutefois, certains financements notamment de marchés contiennent des clauses standard de marché (*pari passu*, *negative pledge* et *cross default*).

Par ailleurs, le secteur Automobile hors AVTOVAZ dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 480 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2024. Aucune ligne de crédit n'a été tirée au 31 décembre 2019. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

La gestion du risque de liquidité s'appuie sur un modèle interne, lequel définit le niveau de réserve de liquidité à conserver par le secteur Automobile pour financer son activité et son développement. Ce niveau de réserve de liquidité de la branche Automobile fait l'objet d'une surveillance mensuelle étroite, grâce à une revue périodique et un *reporting* validés en interne.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles (12,2 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées au 31 décembre 2019 (3,5 milliards d'euros), l'Automobile hors AVTOVAZ dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-C.

Le **Financement des ventes** porte une grande attention à la diversification de ses sources d'accès à la liquidité. Depuis plusieurs années, l'entreprise a largement diversifié ses sources de financement. Au-delà de la base historique d'investisseurs obligataires en euros, de nouvelles zones de distribution ont été exploitées avec succès.

Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque prend en compte les recommandations de l'European Banking Authority relatives à l'*Internal Liquidity Adequacy Assessment Process* (ILAAP). Il repose sur plusieurs indicateurs ou analyses (liquidité statique, réserve de liquidité et divers scénarios de stress), réactualisés et soumis au Comité financier de RCI Banque mensuellement. Les scénarios de stress comprennent des hypothèses de fuite des dépôts, de perte d'accès à de nouveaux financements, d'indisponibilité partielle de certains éléments de la réserve de liquidité ainsi que des prévisions de production de nouveaux crédits. Les hypothèses de fuite des dépôts stressées sont très conservatrices et font l'objet de backtests réguliers.

En 2019, le Financement des ventes a émis l'équivalent de 2,9 milliards d'euros sous format obligataire public. Le groupe a lancé successivement une émission à taux fixe de 750 millions d'euros sur cinq ans et demi, une émission double tranche pour 1,4 milliard d'euros (quatre ans taux fixe 750 millions d'euros, sept ans taux fixe 650 millions d'euros), et une émission à taux fixe de 600 millions d'euros sur trois ans et demi. En parallèle l'entreprise a émis 170 millions de francs suisses à taux fixe sur cinq ans, cette opération permettant à la fois de diversifier la base d'investisseurs et de financer les actifs libellés dans cette devise.

De plus, RCI Banque a réalisé une émission sur le marché de la dette subordonnée bancaire. En format Tier 2 « callable », la banque a placé une émission de dix ans et un trimestre callable à partir de cinq ans et un trimestre pour un montant de 850 millions d'euros.

Sur le segment du refinancement sécurisé, RCI Banque a placé une titrisation publique adossée à des prêts automobiles en Allemagne pour 975,7 millions d'euros répartis entre 950 millions d'euros de titres senior et de 25,7 millions d'euros de titres subordonnés.

Cette alternance de maturités et de formats d'émission s'inscrit dans la stratégie de diversification des sources de financement poursuivie depuis plusieurs années par le Financement des ventes et permet de toucher le plus grand nombre d'investisseurs.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 1,8 milliard d'euros depuis décembre 2018 et atteignent 17,7 milliards d'euros au 31 décembre 2019, représentant 35 % des actifs nets à fin décembre, ce qui correspond à l'objectif de l'entreprise de disposer de dépôts clientèle représentant environ un tiers des financements accordés à ses clients.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 2,5 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique

monétaire de la BCE, 2,2 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) ainsi qu'un montant d'actifs financiers de 0,5 milliard d'euros, permettent à RCI Banque d'assurer le maintien des financements accordés à ses clients pendant plus de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-C.

B2 Risque de change

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

L'Automobile hors AVTOVAZ est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis ou centralisés par la Direction des financements et de la trésorerie de Renault.

Renault a pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises sauf dérogations. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change. De même, le besoin en fonds de roulement est lui aussi sensible à l'évolution des cours de change. Les couvertures éventuelles de ces risques de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale puis d'un reporting à la Direction générale sur le résultat des couvertures. Au regard de l'incertitude générée par le Brexit sur le cours de change entre l'euro et la livre sterling, le Groupe a mis en place en octobre 2019 une couverture partielle de ses flux futurs d'exploitation en livres sterling sur l'année 2020.

Le principe général de gestion de l'Automobile hors AVTOVAZ est de minimiser le risque de change impactant les flux de financement et de placement en devises étrangères, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change. Toutes les expositions de l'Automobile hors AVTOVAZ au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un reporting mensuel auprès du Directeur financier. Les flux de financement en devises étrangères, lorsqu'ils sont assurés par Renault, font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire dans une filiale, la maison mère exerce un contrôle étroit sur les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Les investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne font généralement pas l'objet de couverture. Toutefois, compte tenu de son importance, l'investissement dans Nissan fait partiellement l'objet d'une couverture de change pour un montant de 84 milliards de yens au 31 décembre 2019 (note 12-G). Pour limiter le risque de liquidité en yen, le Groupe s'est fixé comme règle de gestion de ne pas couvrir son investissement net au-delà d'un montant équivalent à sa meilleure estimation des trois prochaines années de dividendes en yens à recevoir de Nissan.

Par ailleurs, la filiale Renault Finance peut effectuer pour son compte propre des opérations de change dans le cadre de limites de risques strictement définies. Ses positions de change sont suivies et valorisées en temps réel. Cette activité propre, destinée principalement à maintenir l'expertise du Groupe sur les marchés financiers, génère des expositions très courtes et ne dépasse pas quelques dizaines de millions d'euros, de telle sorte qu'elle ne puisse pas avoir d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change en raison des principes de gestion retenus. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion centrale du refinancement ; la salle des marchés assure à cet égard la couverture systématique de la totalité des flux concernés. Des positions résiduelles et temporelles en devises liées aux décalages de flux inhérents à la gestion d'une trésorerie multidevises peuvent toutefois subsister, elles font l'objet d'un suivi quotidien et obéissent au même souci de couverture. Les filiales de Financement des ventes, quant à elles, ont l'obligation de se refinancer dans leur propre devise et ne sont donc pas exposées. Par exception, des limites sont allouées aux filiales dans lesquelles les activités de Financement des ventes ou le refinancement sont multidevises, ainsi qu'à celles étant autorisées à placer une partie de leurs excédents de trésorerie dans une devise autre que leur devise patrimoniale.

Au 31 décembre 2019, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 0,3 millions d'euros.

Afin d'anticiper les conséquences du Brexit, la totalité des activités de la RCI Bank UK Branch a été transférée à compter du 14 mars 2019 à une nouvelle entité, RCI Services UK Limited, établissement de Crédit, filiale à 100 % de RCI Banque SA.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de change en 2019.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE CHANGE POUR L'AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ

L'analyse porte sur la sensibilité au risque de change des actifs et passifs monétaires (y compris les soldes Intra-Groupe) ainsi que des dérivés libellés dans une monnaie qui n'est pas celle de l'entité qui les détient. Toutefois elle ne prend pas en compte les éléments (actifs ou passifs couverts et dérivés) concernés par la couverture de juste valeur (la variation de juste valeur de l'élément couvert et celle de l'instrument de couverture se compensant en résultat).

L'impact sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises s'apprécie par la conversion des actifs financiers, des couvertures de flux de trésorerie et de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, cet impact serait favorable de 10 millions d'euros au 31 décembre 2019. Il s'explique par les emprunts obligataires en yens qui composent la couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G) et par la couverture partielle mise en place sur les flux futurs d'exploitation en livres Sterling sur l'année 2020.

Par ailleurs, l'incidence sur le résultat d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises serait défavorable de 7 millions d'euros au 31 décembre 2019. Elle résulte principalement des actifs et passifs d'exploitation non couverts et libellés dans une devise autre que la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les détient.

DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap devises – achats	724	430	288	-	3 101	1 408	1 093	-
Swap devises – ventes	720	434	280	-	3 092	1 393	1 099	-
Achats à terme	25 539	23 507	1 972	-	30 089	28 420	1 609	-
Ventes à terme	25 003	23 031	1 972	-	30 105	28 436	1 609	-

B3 Risque de taux

GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du Groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de **Financement des ventes** exercée par RCI Banque et ses filiales. Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. L'objectif du Financement des ventes est de limiter au maximum ce risque afin de protéger sa marge commerciale. Pour tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts, une souplesse limitée est admise dans la couverture du risque de taux par chaque filiale. Cette souplesse se traduit par l'attribution d'une limite en sensibilité pour chaque filiale validée par le comité financier, déclinaison individuelle d'une partie de la limite accordée par Renault au Financement des ventes.

Le calcul de sensibilité est effectué quotidiennement par devise et par entité de gestion (centrale de refinancement, filiales de Financement des ventes françaises et étrangères) et permet une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé du Financement des ventes.

La situation de chaque entité au regard de sa limite est vérifiée chaque jour et des directives de couverture immédiate sont données aux filiales si la situation l'impose. Le résultat des contrôles fait

l'objet d'un reporting mensuel au Comité financier du Financement des ventes, qui vérifie la conformité des positions avec la stratégie financière du Groupe et les notes de procédure en vigueur.

L'analyse du risque structurel de taux du Financement des ventes fait ressortir les points suivants :

- la quasi-totalité des prêts accordés à la clientèle par les filiales de Financement des ventes est effectuée à taux fixe pour des durées comprises entre un et soixante-douze mois. Ces prêts sont couverts par des ressources à taux fixe de même structure. Ils sont adossés en macrocouverture et ne génèrent qu'un risque de taux résiduel. Dans les filiales où la ressource est à taux variable, le risque de taux est couvert grâce à des swaps de taux d'intérêt de macrocouverture ;
- l'activité principale de la centrale de refinancement du Financement des ventes est d'assurer le refinancement des filiales commerciales du Financement des ventes. Les encours des filiales de Financement des ventes sont adossés à des ressources à taux fixe, pour certaines micro-couvertes par des swaps de taux d'intérêt, et à des ressources à taux variables. Des opérations de macrocouverture, réalisées sous la forme de swaps de taux d'intérêt, permettent de maintenir la sensibilité du holding de refinancement sous la limite définie.

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile hors AVTOVAZ s'appuie sur deux principes :

- la constitution des réserves de liquidité s'effectue généralement à taux variable : la trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA, et placée sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance ;
- le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe. Les emprunts à taux fixe sont maintenus à taux fixe tant que la courbe des taux est proche de zéro, voire négative.

Le ratio de couverture des réserves de liquidité par les dettes à taux variable fait l'objet d'une surveillance mensuelle.

Les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan sont réalisés à taux fixe.

Par ailleurs, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêt, dans le cadre de limites de risques strictement définies, les positions étant suivies et valorisées en temps réel. Cette activité d'arbitrage présente un risque très limité et n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés du Groupe.

Les instruments de gestion de risque de taux pour l'Automobile hors AVTOVAZ sont des swaps de taux classiques qui sont correctement adossés aux dettes couvertes ; de ce fait aucune inefficacité n'est attendue.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque de taux en 2019.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes sont exposés à :

- une variation des flux d'intérêts des instruments financiers à taux variable évalués au coût amorti (y compris les instruments à taux fixe swappés à taux variable et les produits structurés) ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments financiers à taux fixe évalués en juste valeur ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments dérivés.

L'estimation des impacts résulte de l'application sur une période d'un an d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des instruments de dettes à taux fixe classés en actifs financiers à la juste valeur par autres éléments du résultat global pour le Financement des ventes et des couvertures de flux de trésorerie avant recyclage en résultat (section 4.2.2) suite à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt, tous les autres impacts étant en résultat.

La sensibilité au risque de taux de chaque secteur est calculée aux bornes de chacun des secteurs, avant élimination des prêts et emprunts intersecteurs.

Pour l'Automobile hors AVTOVAZ, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable respectivement de 102,1 millions d'euros et 0,2 million d'euros au 31 décembre 2019.

Sur l'année 2019, la sensibilité globale au risque de taux du Financement des ventes s'est maintenue en dessous de la limite fixée par le groupe RCI Banque (50 millions au 31 décembre). Au 31 décembre 2019, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) de :

- +0,9 million d'euros pour les éléments libellés en livres sterling ;
- +0,5 million d'euros pour les éléments libellés en wons coréens ;
- +0,2 million d'euros pour les éléments libellés en zloty polonais ;
- -0,2 million d'euros pour les éléments libellés en couronnes tchèques ;
- -0,5 million d'euros pour les éléments libellés en reais brésiliens ;
- -0,8 million d'euros pour les éléments libellés en francs suisses ;
- -1,0 million d'euros pour les éléments libellés en euros.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 4,5 millions d'euros.

VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS DU GROUPE HORS AVTOVAZ ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Passifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	35 503	27 006
Passifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	21 970	24 621
Passifs financiers avant couvertures (hors titres participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ	57 473	51 627
Couvertures taux variable/fixe (b)	8 631	9 844
Couvertures taux fixe/variable (b')	8 758	7 702
Couvertures	17 389	17 546
Passifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	35 370	29 148
Passifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b-b')	22 097	22 479
Passifs financiers après couvertures (hors titres participatifs) du Groupe hors AVTOVAZ	57 473	51 627

DÉRIVÉS DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swap de taux	23 313	7 500	13 813	2 000	23 867	8 361	13 506	2 000
Autres Instruments de gestion du risque de taux	-	-	-	-	79	79	-	-

B4 Risque actions

GESTION DU RISQUE ACTIONS

L'exposition au risque actions de l'Automobile hors AVTOVAZ et du Financement des ventes porte essentiellement sur les titres Daimler acquis dans le cadre des accords de coopération et sur les valeurs mobilières de placement indexées sur le cours des actions. Ces deux secteurs n'ont pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

L'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes n'ont pas introduit de changement notable dans leur politique de gestion du risque actions en 2019.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE SUR ACTIONS

La sensibilité au risque sur actions résultant de l'application d'une baisse de 10 % du cours des actions aux actifs financiers concernés à la clôture de l'exercice aurait un impact défavorable sur les capitaux propres de 82 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2019.

B5 Risque matières premières

GESTION DU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

Les variations des prix d'achats des matières premières peuvent être importantes et soudaines, sans garantie de pouvoir être répercutées dans les prix de vente des véhicules. La Direction des achats de Renault peut donc être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers. Ces couvertures sont encadrées par des limitations en volume, durée et seuils de prix.

En 2019, Renault a réalisé des opérations de couverture sur les métaux de base et les métaux précieux dans la limite des seuils validés par le Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire.

Les opérations en cours au 31 décembre 2019 sont qualifiées comptablement de couverture de flux de trésorerie et la variation de leur juste valeur est par conséquent reconnue en capitaux propres pour la part efficace des couvertures.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La sensibilité comptable au risque matières premières des instruments financiers résulte des dérivés utilisés pour couvrir l'exposition économique du Groupe à ce risque.

L'incidence d'une évolution à la hausse de 10 % du cours des matières premières sur les dérivés qualifiés de couverture se traduirait par un impact positif sur les capitaux propres de 9 millions d'euros au 31 décembre 2019.

DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019				31 décembre 2018			
	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans	Nominal	-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Swaps	115	115	-	-	70	64	6	-
Tunnels à prime nulle (option)	36	36	-	-	31	29	2	-

B6 Risque de crédit et de contrepartie

RISQUE DE CRÉDIT DES CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

L'exposition de l'Automobile au risque de crédit est limitée du fait d'un recours important au transfert des risques par des cessions de créances déconsolidantes et la couverture systématique des risques des créances export. Les créances commerciales non cédées ou couvertes par une garantie font l'objet d'un suivi régulier.

RISQUE DE CRÉDIT DES CRÉANCES ET DES ENGAGEMENTS DONNÉS DU FINANCEMENT DES VENTES

Les risques sur la qualité des crédits de la clientèle font l'objet d'une évaluation (par scoring) et d'un suivi par type d'activité (Clientèle et Réseau). Différents systèmes de notation interne sont actuellement utilisés par le secteur Financement des ventes :

- une notation groupe pour les emprunteurs « Réseau », utilisée aux différentes phases de la relation avec l'emprunteur (acceptation initiale, suivi du risque, provisionnement) ;

- une notation groupe pour les contreparties bancaires, établie à partir des ratings externes et du niveau de fonds propres de chaque contrepartie ;
- pour les emprunteurs « clientèle », différents systèmes de score d'acceptation sont utilisés en fonction des filiales et des types de financement concernés.

RCI Banque ajuste constamment sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de l'environnement économique.

Le groupe dispose de procédures de gestion détaillées qui sont déclinées dans l'ensemble des pays où elles s'appliquent et qui incluent notamment le recouvrement des impayés.

RISQUE DE CONTREPARTIE CONCERNANT LES AUTRES ACTIFS FINANCIERS

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités de l'Automobile et du Financement des ventes est assurée de façon totalement coordonnée et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés de l'Automobile et du Financement des ventes qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Le Groupe dispose d'un reporting mensuel consolidé regroupant l'ensemble des contreparties bancaires par *rating*. Celui-ci permet une analyse détaillée du respect des limites en montant, durée, nature, et précise les principales expositions.

Les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau avec des notations élevées et réalisés généralement sur des durées inférieures à 90 jours, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique.

En fonction des situations macroéconomiques volatiles susceptibles de survenir parfois dans les pays émergents et qui peuvent affecter leurs systèmes bancaires, le Groupe met en place un plan d'action pour renforcer la surveillance du risque de contrepartie avec d'éventuels ajustements des limites de contrepartie.

Le niveau d'exposition sur chaque groupe bancaire est suivi mensuellement de façon consolidée avec les entités de l'Automobile et du Financement des ventes. Le Groupe n'est soumis à aucune concentration significative de risque dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires.

Aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire en 2019.

04

DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS CONSTITUÉES EN COUVERTURE DE RISQUES DE CONTREPARTIE

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2018	Reprises		Autres variations et reclassements	31 décembre 2019	
			Dotations	utilisées non utilisées			
Dépréciations des créances de Financement des ventes	15	(780)	(373)	198	108	(1)	(848)
Dont dépréciations des crédits à la clientèle	15	(609)	(295)	133	65	(1)	(747)
Dont dépréciations des crédits au réseau de distribution	15	(171)	(78)	45	43	-	(101)
Dépréciations des créances clients de l'Automobile	16	(779)	(20)	5	11	(32)	(815)
Dépréciations des autres créances	17	(320)	(19)	-	-	-	(339)
Dépréciations des autres actifs financiers	22	(11)	0	-	-	-	(5)
Provisions pour risques et charges (engagements donnés)	20	5	11	(1)	(9)	-	0
TOTAL COUVERTURE DES RISQUES DE CONTREPARTIE		(1 885)	(395)	202	110	(33)	(2 001)

25 – C – Gestion des risques financiers du groupe AVTOVAZ

Les principaux passifs financiers du groupe AVTOVAZ se composent d'emprunts bancaires et autres emprunts, de dettes locatives et de dettes fournisseurs. L'objectif principal de ces passifs financiers est de financer les opérations du groupe AVTOVAZ. Les actifs financiers tels que les créances clients, la trésorerie et les prêts et dépôts à court terme découlent directement de l'activité opérationnelle du groupe.

En 2019, le groupe AVTOVAZ n'a pas eu recours aux dérivés. Les principaux risques financiers auxquels le groupe AVTOVAZ est confronté sont des risques de liquidité, de change et de contrepartie. Le groupe AVTOVAZ n'est pas exposé au risque de variation du prix des actions.

C1 Risque de change

Le groupe AVTOVAZ réalise des ventes en Fédération de Russie mais également en dehors du pays. Une partie des ventes n'est pas réalisée dans la devise fonctionnelle d'AVTOVAZ, le rouble russe, ce qui l'expose au risque de change. Près de 97 % des ventes et 94 % des coûts sont libellés en rouble.

Le département financier de PAO AVTOVAZ est responsable du management des risques. Il identifie, évalue et gère le risque de change en analysant la position nette dans chaque devise. Aucune opération de couverture n'a été réalisée afin de couvrir l'exposition au risque de change.

Le tableau suivant présente la sensibilité du résultat avant impôt du groupe AVTOVAZ aux variations de la parité du dollar américain, de l'euro et du yen japonais.

(en millions d'euros)	Hausse/(baisse) du taux de change (en %)	Impact sur le résultat avant impôt
2019		
Euro/rouble russe	13,00	(3)
Yen japonais/rouble russe	13,00	0
Dollar américain/rouble russe	13,00	0
Euro/rouble russe	-11,00	2
Yen japonais/rouble russe	-13,00	0
Dollar américain/rouble russe	-13,00	0

C2 Risque de contrepartie et de crédit

Au 31 décembre 2019, le groupe AVTOVAZ présente 67 millions d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie et 250 millions d'euros de créances clients et d'autres actifs courants exposés à un risque potentiel de contrepartie. L'exposition maximale au risque de défaut de la contrepartie est égale à la valeur comptable de ces actifs.

Le groupe AVTOVAZ traite exclusivement avec des tiers agréés et solvables. Tous les futurs clients désireux de payer à crédit sont soumis à des procédures de vérification de leur solvabilité. De plus, les soldes des comptes clients sont suivis de manière continue. Par conséquent, l'exposition du groupe aux créances douteuses n'est pas significative. L'exposition maximale correspond à la valeur comptable de ces créances. Il n'existe pas de concentration de risque de crédit significative au sein du groupe AVTOVAZ.

C3 Risque de liquidité

Le groupe AVTOVAZ pilote son risque de liquidité grâce à un outil de prévision de trésorerie. Cet outil tient compte à la fois de la maturité des investissements financiers et des actifs financiers, tels que les créances clients et les autres actifs financiers et des flux de trésorerie d'exploitation prévisionnels.

L'objectif du groupe AVTOVAZ est de maintenir un équilibre entre la continuité du financement et la flexibilité via un recours aux prêts bancaires.

La maturité des passifs financiers du groupe AVTOVAZ au 31 décembre 2019 est présentée en note 23-D.

C4 Flux de trésorerie et risque de taux

Le risque de taux du groupe AVTOVAZ résulte principalement de ses sources de financement. Au 31 décembre 2019, le Groupe AVTOVAZ recense des dettes envers les établissements de crédit à taux variable pour 583 millions d'euros et des dettes envers les établissements de crédit à taux fixe pour 338 millions d'euros (note 23). Le groupe AVTOVAZ n'a réalisé aucune couverture relative à son exposition aux taux d'intérêt.

Les actifs financiers du groupe sont soit à taux fixe, soit ne portent pas d'intérêts.

4.2.6.6 Flux de trésorerie et autres informations**NOTE 26****FLUX DE TRÉSORERIE****26 – A – Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts**

(en millions d'euros)	2019	2018
Dotations nettes relatives aux provisions	(115)	204
Effets nets du non-recouvrement des créances de Financement des ventes	67	63
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	23	(69)
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	33	22
Coût de l'endettement financier net	311	308
Impôts différés	828	33
Impôts courants	626	690
Autres	164	145
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS	1 937	1 396

26 – B – Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts

(en millions d'euros)	2019	2018
Diminution (augmentation) des stocks nets	165	240
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	390	283
Diminution (augmentation) des autres actifs	155	(39)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	(161)	(240)
Augmentation (diminution) des autres passifs	665	307
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT AVANT IMPÔTS	1 214	551

26 – C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2019	2018
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(2 080)	(1 772)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(3 035)	(2 745)
TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE	(5 121)	(4 517)
Décalage de décaissement	99	110
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	(5 022)	(4 407)

NOTE 27

PARTIES LIÉES

27 – A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

Le Conseil d'administration du Groupe Renault réuni le 24 janvier 2019 a institué une dissociation des fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général.

(en millions d'euros)	2019	2018
Salaire – part fixe	0,0	5,5
Salaire – part variable	4,0	7,4
Charges sociales patronales	2,7	11,1
Retraites complémentaires et indemnités de fin de carrière	(23,2)	9,5
Indemnités transactionnelles	7,8	-
Autres éléments de rémunération	0,2	0,5
TOTAL RÉMUNÉRATIONS EN NUMÉRAIRE	(1,8)	34,0
Plans d'options, plans d'actions de performance et autres rémunérations payées en actions	11,3	16,1
TOTAL RÉMUNÉRATIONS EN ACTIONS	11,3	16,1
TOTAL	9,5	50,1

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1,5 million d'euros en 2019 (1,5 million d'euros en 2018).

Il n'existe plus d'engagements au titre du régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif relatif à ses membres au 31 décembre 2019 (52 millions au 31 décembre 2018) du fait de la liquidation de ce régime en 2019 (voir note 19-A). Les reprises de provisions ayant eu un impact sur le résultat relatives à des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif sont incluses dans la ligne « Retraites complémentaires et indemnités de fin de carrière » du tableau ci-dessus.

En 2018, il n'avait pas été tenu compte de la démission du Président-Directeur général de Renault annoncée par le Conseil d'administration en date du 24 janvier 2019 et de ses conséquences potentielles sur ses rémunérations 2018 qui sont incluses dans les chiffres 2018 présentés ci-dessus.

Le Président-Directeur général de Renault au 31 décembre 2018 ayant été dans l'incapacité d'exercer ses fonctions de dirigeant au cours du 1^{er} semestre 2019 et ayant démissionné de (i) ses mandats de Directeur général et de Président du Conseil d'administration de Renault en date du 23 janvier 2019, de (ii) ses mandats au sein des sociétés du Groupe Renault, à l'exception de ses mandats d'administrateur en date du 23 janvier 2019, et de (iii) son mandat d'administrateur de Renault SA à l'issue de l'Assemblée générale du 12 juin 2019, il n'est pas considéré comme ayant fait partie des principaux dirigeants du Groupe pour l'exercice 2019, comme définis par la norme IAS 24 « Informations relatives aux parties liées », n'ayant plus l'autorité de la direction de Renault depuis fin 2018. Les chiffres présentés ci-dessus pour l'année 2019 ne tiennent donc compte d'aucune rémunération le concernant.

Le tableau ci-dessous fait état de la rémunération du Président-Directeur général (2018), du Président du Conseil d'administration (2019), du Directeur général (2019), des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif. Les sommes sont allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions et comptabilisées en charges de l'exercice. À compter du 1^{er} avril 2019, le Comité exécutif du Groupe Renault comprenait 12 membres.

27 – B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan et dans les autres sociétés mises en équivalence sont en note 12 et 13-A.

27 – C – Transactions avec l'État et des entreprises publiques françaises

Dans le cadre de son activité, le Groupe réalise des transactions avec l'État français et des entreprises publiques comme UGAP, EDF, La Poste, etc. Ces opérations sont effectuées à des conditions normales et courantes. Elles représentent un chiffre d'affaires de 257 millions d'euros en 2019, une créance clients de l'Automobile de 53 millions d'euros, une créance de Financement des ventes de 403 millions d'euros et un engagement de financement de 26 millions d'euros au 31 décembre 2019.

27 – D – Transactions avec les entreprises contrôlées et non consolidées

Un certain nombre de sociétés contrôlées ne sont pas consolidées, comme indiqué en note 2-C du fait que leur contribution aux comptes consolidés est jugée non significative (note 17).

La seule société représentant un chiffre d'affaires supérieur à 100 millions d'euros et/ou un total bilan supérieur à 100 millions d'euros est Renault Nissan Global Management qui gère les expatriés de Renault et Nissan.

En 2019, les charges du Groupe Renault auprès de cette société sont d'environ 255 millions d'euros (284 millions d'euros en 2018).

Dans la situation financière du Groupe Renault au 31 décembre 2019, les soldes des transactions entre cette société et le Groupe Renault se traduisent principalement par des créances d'exploitation pour 120 millions d'euros (41 millions d'euros au 31 décembre 2018) et des dettes d'exploitation 59 millions d'euros (25 millions d'euros au 31 décembre 2018).

NOTE 28

ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS

Dans le cadre de ses activités, le Groupe prend un certain nombre d'engagements, est impliqué dans des litiges et est soumis à des enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile. Lorsqu'il en résulte des passifs, ils font l'objet de provisions (engagements liés aux retraites et autres avantages accordés au personnel, litiges, etc.). Les autres engagements

constituant des engagements hors bilan ou des passifs éventuels sont listés ci-après (note 28-A).

Par ailleurs, le Groupe est également amené à recevoir des engagements de la part de sa clientèle (cautions, hypothèques...) ou encore à bénéficier de lignes de crédit auprès des établissements de crédit (note 28-B).

28 – A – Hors bilan – Engagements donnés et passifs éventuels**A1 Opérations courantes**

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Engagements de financement en faveur de la clientèle ⁽¹⁾	2 583	2 367
Commandes fermes d'investissements	1 572	1 327
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués ⁽²⁾	2	86
Avals, cautions, garanties et autres engagements ⁽³⁾	696	1 086

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donneront lieu à un décaissement de liquidité, dans les 3 mois suivant la date de clôture, pour un montant maximum de 2 488 millions d'euros au 31 décembre 2019 (2 331 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(2) Au 31 décembre 2018, les actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements comprenaient des engagements donnés par AVTOVAZ pour 86 millions d'euros correspondant à des actifs immobilisés. Ces engagements n'existent plus au 31 décembre 2019.

(3) Les autres engagements comprennent notamment les garanties données aux administrations et les engagements de souscription de titres, ainsi que les engagements de locations (au 31 décembre 2018 ces engagements s'élevaient à 667 millions d'euros). Les effets de la première application de la norme IFRS 16 « Contrats de location » sont présentés en note 2-A2. Les engagements de location au 31 décembre 2019 ne sont désormais représentatifs que des contrats en dehors du champ de la norme IFRS 16 ou exemptés du traitement prescrit par IFRS 16.

Les actifs donnés en garantie par le Financement des ventes dans le cadre de la gestion de la réserve de liquidité sont présentés en note 15-B.

A2 Passifs éventuels

Les sociétés du Groupe font périodiquement l'objet de contrôles fiscaux dans les pays où elles sont implantées. Les rappels d'impôts et taxes acceptés sont comptabilisés par voie de provisions. Les rappels contestés sont pris en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir. Des passifs d'impôts sont constatés par voie de provision en cas d'incertitudes relatives à la détermination des impôts.

Un accord douanier relatif à l'industrie automobile entre le Brésil et l'Argentine, mis en place en 2008 et amendé en juin 2016, prévoyait une exonération de droits de douane à l'importation pour les véhicules et pièces pour le secteur automobile argentin tant que le ratio moyen des importations sur exportations avec le Brésil était inférieur à 1,5 sur une période de référence de juillet 2015 à juin 2020 avec possibilité de passer le ratio à 1,7 à partir du 30 juin 2019. Le montant des droits de douane qui seraient à acquitter rétroactivement peut atteindre 75 % des droits de douanes applicables aux voitures et 70 % aux pièces détachées au-delà du ratio, le calcul affectant l'ensemble du secteur automobile.

Cet accord a été à nouveau amendé en septembre et décembre 2019 avec une modification du ratio sur la période de référence de juillet 2015 à juin 2020, qui passe de 1,5 à 1,7 et en définissant des ratios plus élevés pour les périodes suivantes jusqu'au 30 juin 2029.

Le ratio sectoriel était inférieur à 1,7 sur la période allant du 1^{er} juillet 2015 au 30 novembre 2019. Par conséquent, aucune provision n'a été constituée.

Les opérations de cessions de filiales ou d'activités réalisées par le Groupe sont généralement assorties de clauses de garantie de passif en faveur de l'acquéreur. Au 31 décembre 2019, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Les sociétés du Groupe sont soumises périodiquement à des enquêtes des autorités dans les pays où elles sont implantées. Les conséquences financières des condamnations acceptées sont comptabilisées par voie de provisions. Les condamnations contestées sont prises en compte, au cas par cas, selon des estimations intégrant le risque que le bien-fondé des actions et recours engagés puisse ne pas prévaloir.

Les principales enquêtes des autorités de la concurrence et de la réglementation automobile en cours au 31 décembre 2019 portent sur des ententes ou les niveaux d'émission des véhicules en Europe.

Le 9 janvier 2019, l'Autorité de la concurrence italienne (*Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato*) a prononcé à l'encontre de RCI Banque une amende de 125 millions d'euros, Renault SA étant conjointement tenue au paiement de cette amende. Le Groupe conteste le fondement de cette amende et va faire appel de cette décision. Nous estimons que la probabilité que cette décision soit annulée ou réformée sur le fond devant les tribunaux est forte. Il n'est par ailleurs pas possible, du fait du grand nombre de variables ayant une incidence sur la quantification de la sanction éventuelle, d'estimer de façon fiable le montant qui pourrait devoir être payé à l'issue de cette procédure. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2019. Notre demande de suspension du paiement a été acceptée en date du 3 avril 2019 avec mise en place d'une garantie bancaire. La prochaine audience avec le tribunal est planifiée pour le 26 février 2020.

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris acte de l'ouverture d'une information judiciaire, le 12 janvier 2017 sur demande du Parquet de Paris. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du Parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2019 (comme au 31 décembre 2018).

Dès mars 2016, Renault a par ailleurs décidé le déploiement d'un plan d'amélioration des émissions d'oxydes d'azote (NO_x) des véhicules diesel Euro 6b via l'application de nouvelles calibrations en usine lors de leur production et une provision d'un montant de 20 millions d'euros a été comptabilisée à ce titre pour les véhicules produits antérieurement à cette décision. Un renforcement de ce plan d'amélioration a été décidé en octobre 2017, conduisant à la comptabilisation d'une provision complémentaire de 24 millions d'euros. Le solde de la provision au 31 décembre 2019 est de 8 millions d'euros (23 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Les sociétés du Groupe sont par ailleurs soumises aux réglementations applicables en termes de pollution notamment des sols et des nappes phréatiques qui varient selon les pays dans lesquels elles sont situées. Certains de ces passifs environnementaux sont potentiels et n'auront à être comptabilisés qu'en cas d'arrêt d'activité ou de fermeture de site. Il est par ailleurs parfois difficile de déterminer le montant de l'obligation avec une fiabilité suffisante. Seuls les passifs correspondant à une obligation juridique ou implicite existante à la clôture et dont l'estimation du montant est raisonnablement fiable font l'objet d'une provision à la clôture.

04

28 – B – Hors bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Avais, cautions et garanties	2 671	2 629
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués ⁽¹⁾	3 790	3 739
Engagements de reprise ⁽²⁾	4 832	3 901
Autres engagements	43	26

(1) Dans le cadre de son activité de financement des ventes de véhicules neufs ou d'occasion, le financement des ventes reçoit de sa clientèle des garanties. Le montant des garanties reçues de la clientèle s'élève à 3 727 millions d'euros au 31 décembre 2019 (3 374 millions d'euros à fin décembre 2018). En outre, AVTOVAZ a reçu 13 millions d'euros de droits sur des biens immobiliers et de droits de propriété pour garantir des prêts et 49 millions d'euros de droits sur des véhicules pour garantir des créances clients (respectivement 12 millions d'euros et 78 millions d'euros au 31 décembre 2018).

(2) Il s'agit des engagements reçus par le financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules donnés en location.

Les engagements hors bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 23.

NOTE 29

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe et de leur réseau sont indiqués dans la section 6.3.3 du Document d'enregistrement universel relatif à 2019.

NOTE 30

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À l'issue du processus de sélection mené par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration, réuni le 28 janvier 2020 sous la présidence de M. Jean-Dominique Senard, a décidé de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA, et de Président de Renault s.a.s., avec effet à compter du 1^{er} juillet 2020.

M^{me} Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA par intérim, continuera d'assumer ses fonctions jusqu'à l'entrée en fonction de M. Luca de Meo. Par ailleurs, le Conseil d'administration a donné un avis favorable à sa nomination aux fonctions de Directeur général adjoint de Renault SA, à compter du 1^{er} juillet 2020.

NOTE 31

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

31 – A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
AUTOMOBILE HORS AVT&VAZ			
France			
Renault s.a.s.	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	France	100	100
Alliance Média Ventures	France	100	100
Carlyz ⁽¹⁾	France	90	-
Fonderie de Bretagne	France	100	100
I-DVE	France	100	100
I-DVU	France	100	100
Maubeuge Costruction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Mobility As an Industry ⁽¹⁾	France	100	-
Renault Retail Group et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
RDREAM	France	100	100
Renault Sport Racing s.a.s.	France	100	100
Renault Venture Capital ⁽¹⁾	France	100	-
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Films	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles Alpine Caterham	France	100	100
Société de Transmissions Automatiques (STA)	France	100	100
Société de Véhicules Automobiles de Bastilly (SOVAR)	France	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et sa filiale	France	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100
Société Immobilière d'Épône	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile (SCIA)	France	100	100
SODICAM 2	France	100	100
Softstock International	France	100	100
Technologie et exploitation Informatique (TEI)	France	100	100
Europe			
Renault Deutschland AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich GmbH	Autriche	100	100
Renault Belgique Luxembourg et sa filiale	Belgique	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espagne Commercial SA (RECSA) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault España SA	Espagne	100	100
Renault Hungaria	Hongrie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Italia et sa filiale	Italie	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Group b.v.	Pays-Bas	100	100

COMPTES CONSOLIDÉS

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Dacia	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et sa filiale	Portugal	100	100
Renault Ceska republica	République tchèque	100	100
Grigny UK Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group UK	Royaume-Uni	100	100
Renault Sport Racing Limited	Royaume-Uni	90	90
Renault UK	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenija d.o.o.	Slovénie	100	100
Revoz	Slovénie	100	100
Renault Nordic et sa filiale	Suède	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA	Suisse	100	100
Amériques			
Renault Argentine et ses filiales	Argentine	100	100
Renault Do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault Do Brasil SA	Brésil	100	100
Cormecanica	Chili	100	100
Renault CSC SAS ⁽¹⁾	Colombie	100	-
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de CV	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique			
Vehicule Distributors Australia	Australie	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du sud	80	80
Renault Treasury Services PTE Ltd.	Singapour	100	100
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault India Private Ltd.	Inde	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Maroc Services	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	100
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Société marocaine de construction automobile (SOMACA)	Maroc	97	77
Chine			
JMEV ⁽¹⁾	Chine	50	-
JMEVS ⁽¹⁾	Chine	50	-
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
Eurasie			
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Dacia	Roumanie	99	99
Renault Commercial Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Mécanique Roumanie SRL	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
CISC Renault Russie	Russie	100	100
OYAK Renault Otomobil Fabrikatari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100

04

04 LES COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
FINANCEMENT DES VENTES			
France			
Diac SA	France	100	100
Diac Location SA	France	100	100
RCI Banque SA et ses succursales	France	100	100
Europe			
RCI Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCI Financial Services SA	Belgique	100	100
Renault Autofin SA	Belgique	100	100
Overlease	Espagne	100	100
RCI ZRT	Hongrie	100	100
ES MOBILITY SRL	Italie	100	100
RCI Insurance Ltd.	Malte	100	100
RCI Life Ltd.	Malte	100	100
RCI Services Ltd.	Malte	100	100
RCI Financial Services b.v.	Pays-Bas	100	100
RCI Leasing Polska Sp. z o.o.	Pologne	100	100
RCI Gest Seguros – Mediadores de Seguros	Portugal	100	100
RCICOM, SA	Portugal	100	100
RCI Finance CZ s.r.o.	République tchèque	100	100
RCI Financial Services s.r.o.	République tchèque	50	50
RCI Financial Services Ltd	Royaume-Uni	100	100
RCI Services UK Limited ⁽¹⁾	Royaume-Uni	100	-
RCI Finance SA	Suisse	100	100
Amériques			
Courtage SA	Argentine	100	100
Rombo Compania Financiera SA	Argentine	60	60
Administradora De Consorcio Renault do Brasil	Bésil	100	100
RCI Brasil SA	Bésil	60	60
RCI Brasil Serviços e Part. Lt ⁽¹⁾	Bésil	100	-
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Bésil	100	100
RCI Colombia SA Compania de Financiamiento	Colombie	51	51
RCI Servicios Colombia SA	Colombie	100	100
Afrique, Moyen-Orient, Inde, Asie-Pacifique			
RCI Financial Service Korea	Corée du Sud	100	100
RCI Finance Maroc	Maroc	100	100
RDFM	Maroc	100	100
Eurasie			
RCI Broker De Asigurare	Roumanie	100	100
RCI Finantare Romania	Roumanie	100	100
RCI Leasing Romania IFM	Roumanie	100	100
ODO RN FINANCE RUS	Russie	100	100

COMPTES CONSOLIDÉS

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
AVTOVAZ			
Europe			
LADA International Ltd.	Chypre	08	08
Alliance Rostec Auto b.v.	Pays-Bas	08	08
Eurasie			
SOAO Minsk-Lada	Biélorussie	38	38
PAO AVTOVAZ	Russie	08	08
LLC Lada Izhevsk	Russie	08	08
OOD PSA VIS-AVTO	Russie	08	08
OOD PPPD	Russie	08	08
AD Lada-Imidzh	Russie	08	08
AD Lada-Servis	Russie	08	08
DAO Izh-Lada	Russie	08	07
AD ZAK	Russie	08	08
AD Piter-Lada	Russie	01	01
AD Samara-Lada	Russie	48	48
AD Yakhroma-Lada	Russie	59	59
AD Lipetsk-Lada	Russie	45	45
AD Oka-Lada	Russie	59	59
AD STO komsomolskaya	Russie	53	53
AD Tyumen-Lada	Russie	08	08
AD Tsentralnaya STO	Russie	08	08
AD IarLadaserivs	Russie	04	04
AD Avtosentr-Togliatti-VAZ	Russie	34	34
AD Bryansk Lada	Russie	51	51
OOD LIN	Russie	08	08
AD Kostroma-Lada-Servis	Russie	05	43
AD Kursk-Lada	Russie	49	49
OOD Lada Sport	Russie	08	08
AD Saransk-Lada	Russie	01	01
AD Smolensk-Lada ⁽¹⁾	Russie	-	41
AD Cheboksary-Lada	Russie	03	03
OOD Sockulbit-AVTOVAZ	Russie	08	08
AD Dal-Lada ⁽²⁾	Russie	-	40
ZAO GM-AVTOVAZ ⁽³⁾	Russie	08	-
JV Systems ⁽¹⁾	Russie	08	-
Autres filiales d'AVTOVAZ	Russie	342 08	342 08

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2019 (note 3-A).

(2) Entités cédées et sorties du périmètre de consolidation en 2019.

(3) Entité précédemment mise en équivalence.

31 – B – Sociétés consolidées suivant le pourcentage d'intérêt de chaque élément du bilan et du compte de résultat (activités conjointes)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
Renault Nissan Technology & Business Centre India Private Limited (RNTBCI)*	Inde	07	07

* Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société indienne RNTBCI.

04

04 LES COMPTES

COMPTES CONSOLIDÉS

31 – C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées et coentreprises)

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2019	31 décembre 2018
AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ			
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	49
Tokai 2 GmbH ⁽¹⁾	Allemagne	15	-
EGT New Energy Automotive Company Ltd.	Chine	25	25
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	50	50
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company Ltd.	Chine	49	49
Boone Comenor	France	33	33
Alliance Mobility Company France ⁽¹⁾	France	50	-
INDRA INVESTISSEMENTS SAS	France	50	50
Les Éditions Croque Futur et Filiales	France	35	40
Tokai 1 ⁽²⁾	France	15	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Alliance Mobility Company Japan ⁽¹⁾	Japon	50	-
Groupe Nissan	Japon	44	44
Alliance Ventures b.v.	Pays-Bas	40	40
Motorlu Araclar Imal ve Satls AS (MAIS)	Turquie	49	49
FINANCEMENT DES VENTES			
Renault Crédit Car	Belgique	50	50
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	Inde	30	30
RN SF b.v.	Pays-Bas	50	50
BARN b.v.	Pays-Bas	30	30
RN Bank	Russie	30	30
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	50
AVTOVAZ			
Ferro VAZ GmbH	Allemagne	34	34
ZAD GM-AVTOVAZ ⁽²⁾	Russie	-	34
CSC ARMENIA-LADA	Arménie	34	34

⁽¹⁾ Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2019 (note 3-A).

⁽²⁾ Entité intégrée globalement en 2019.

En application du règlement n° 2016-09 du 2 décembre 2016 de l'Autorité des normes comptables françaises, le Groupe met à disposition des tiers sur son site Internet group.renault.com (Finance/Informations financières/Documents et publications) à compter de la mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2019 :

• la liste exhaustive des entreprises consolidées ;

• la liste des entreprises répondant à la définition des « titres de participations non consolidés », à savoir :

- les titres de sociétés non contrôlées exclusivement qui figurent dans les actifs financiers non courants (note 2.2),
- les titres de sociétés contrôlées exclusivement et non consolidées qui sont classés en autres actifs courants (note 1.7).

(2) 個別財務諸表

損益計算書

	2019年度		2018年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
営業費用	(47)	(57)	(20)	(24)
営業引当金の繰入及び戻入	(11)	(13)	(28)	(34)
営業費用、純額	(58)	(70)	(48)	(58)
投資関連収益	751	912	1,802	2,188
投資関連引当金の繰入及び戻入	(260)	(316)	12	15
投資関連収益及び費用(注3)	491	596	1,814	2,203
為替関連収益	2	2	1	1
為替関連損失	(1)	(1)	(3)	(4)
為替リスク引当金の繰入及び戻入	0	0	2	2
為替関連収益及び損失(注4)	1	1	0	0
受取利息及び類似収益	0	0	1	1
支払利息及び類似費用	(122)	(148)	(123)	(149)
引当金戻入及び費用振替	6	7	94	114
市場性ある有価証券売却費用	0	0	(88)	(107)
償却費及び引当金	(16)	(19)	(4)	(5)
その他の財務収益及び費用(注5)	(132)	(160)	(120)	(146)
財務収益、純額	360	437	1,694	2,057
特別項目を除く税引前経常利益	302	367	1,646	1,999
特別項目(注6)	1	1	(11)	(13)
法人所得税(注7)	80	97	91	111
会計年度中純利益	383	465	1,726	2,096

貸借対照表 - 資産

	2019年度						2018年度	
	総額		減価償却費、償却費 及び引当金		純額		純額	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
資本参加持分	11,335	13,764			11,335	13,764	11,717	14,228
その他の持分及び金融資産(注8)	7,095	8,615	282	342	6,813	8,273	7,073	8,589
子会社及び関連会社に対する前払金(注9)	12,740	15,470			12,740	15,470	11,877	14,422

金融資産	31,170	37,850	282	342	30,888	37,507	30,667	37,239
固定資産合計	31,170	37,850	282	342	30,888	37,507	30,667	37,239
債権(注11)	432	525			432	525	722	877
市場性ある有価証券 (注10)	328	398	2	2	326	396	394	478
現金及び現金同等物	76	92			76	92	31	38
その他の資産(注11)	202	245			202	245	151	183
資産合計	32,208	39,110	284	345	31,924	38,765	31,965	38,815

貸借対照表 - 株主資本及び負債

	2019年度		2018年度	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
資本金	1,127	1,369	1,127	1,369
資本剰余金	4,782	5,807	4,782	5,807
持分法による評価差額	5,520	6,703	5,901	7,166
法定及び課税標準準備金	113	137	113	137
繰越利益剰余金	8,864	10,764	8,173	9,924
純利益	383	465	1,726	2,096
株主資本(注12)	20,789	25,244	21,822	26,498
永久劣後証券(注13)	130	158	130	158
リスク・負債引当金(注14)	319	387	382	464
社債	6,310	7,662	5,240	6,363
金融機関からの借入	442	537	306	372
その他の借入及び金融負債	3,214	3,903	3,297	4,004
金融負債及び金融債務(注15)	9,966	12,102	8,844	10,739
その他負債(注16)	692	840	747	907
金融商品の未実現収益(注17)	10	12	3	4
繰延収益(注18)	18	22	37	45
株主資本及び負債合計	31,924	38,765	31,965	38,815

2019年度には、円建ての借入及び米ドル建てのトレジャリーノート(米国財務省中長期証券)をヘッジする商品の為替換算差額は、従来の「その他の資産」及び「繰延収益」(為替換算調整勘定)ではなく、先渡金融商品に含まれている。2018年度の数値は、比較のため、これらの勘定の間で3百万ユーロの組替えを行って調整している。

キャッシュ・フロー計算書

	2019年度		2018年度	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
キャッシュ・フロー（注21）	595	723	1,752	2,127
必要運転資本の変動	241	293	99	120
営業活動によるキャッシュ・フロー	836	1,015	1,852	2,249
その他の持分の純減少/（増加）				
貸付金の純減少/（増加）	(863)	(1,048)	(268)	(325)
市場性ある有価証券の純減少/（増加）	56	68	91	111
投資活動によるキャッシュ・フロー	(807)	(980)	(177)	(215)
社債発行	1,557	1,891	1,895	2,301
社債償還	(563)	(684)	(1,433)	(1,740)
利付借入債務の純増加/（減少）	69	84	(1,126)	(1,367)
配当金の支払額	(1,035)	(1,257)	(1,027)	(1,247)
社債発行費用及び償還プレミアム	(15)	(18)	(10)	(12)
財務活動によるキャッシュ・フロー	13	16	(1,701)	(2,066)
現金及び現金同等物の期首残高	31	38	57	69
現金及び現金同等物の増加/（減少）	42	51	(26)	(32)
現金及び現金同等物の期末残高*	73	89	31	38

* 3百万ユーロは銀行当座借越

年次財務諸表に対する注記

以下の開示事項は、31,924百万ユーロの総資産を示す2019年12月31日現在の貸借対照表（当期純利益処分前）に対する注記及び383百万ユーロの純利益を示す当該日に終了した当期の損益計算書に対する注記となる。

財務諸表は2019年1月1日から12月31日までの12ヶ月の期間を範囲とする。

2019年度財務諸表の発行は、2020年2月13日におけるルノーSAの取締役会により承認された。

これらの財務諸表はルノー・グループの連結財務諸表に含まれる。

1. 重大な事象

2019年1月24日、取締役会が開催され、会長兼最高経営責任者であるカルロス・ゴーン氏の辞任に留意した。

取締役会は、ルノーに新たなガバナンス体制を付与し、取締役会長と最高経営責任者の職務の分離を制定することを決定した。

取締役会は、ジャンドミニク・スナール氏を新たな取締役として選出し、会長に選任した。

会長の提案により、取締役会はティエリー・ボロレ氏を最高経営責任者として任命した。

取締役会は、2019年10月11日に開催された取締役会において、ティエリー・ボロレ氏のルノーSAの最高経営責任者としての任務を即時に終了し、新たな最高経営責任者の任命が完了するまでの間、暫定的にクロチルド・デルボス氏をルノーSAの最高経営責任者に即時に任命することを決定した。

2. 会計方針

ルノーSAの財務諸表はフランス企業会計基準に関する2014年9月8日付省議決定により承認されたANC（会計基準局（*Autorité des Normes Comptables*））の会計基準2014-03の規定に準拠して作成されている。

貸借対照表及び損益計算書各科目の評価に用いた方法は以下のとおりである。

A - 資本参加持分

CNC（国家会計審議会（*Conseil National de la Comptabilité*））の通知書第34号（1988年7月）により許可されるとおり、貸借対照表における投資勘定の標準的な評価方法に代わる方法として、ルノーSAは単独支配子会社への投資に持分法を適用することを選択している。

- ・ 当該方法はルノー・グループの財務諸表に完全に連結するすべての会社に適用される。
- ・ これらの会社の自己資本は、連結財務諸表において使用される会計原則に基づき決定される。これは評価方法であり、連結グループ会社間の内部取引の消去は考慮しない。
- ・ 子会社の評価にあたっては、その会社の保有する株式が、ルノー・グループが単独で支配している企業のものである場合は同様の方法で評価する。
- ・ こうした投資先各社の自己資本評価に伴う子会社株式の持分合計の年間増減額は、損益勘定には算入せず、自己資本の「持分法による評価差額」勘定に計上する。当該差額は分配したり、損失に充当したりしてはならない。なお、持分法による評価差額がマイナスとなった場合には、包括的減損引当金が収益に対して設定される。

ルノーSAが単独で支配していない会社への資本参加持分は、付随費用を除いた取得価額若しくは帳簿価額のいずれか低い価額で貸借対照表に計上する。帳簿価額は、純資産に対する持分及び収益見込みを考慮して評価する。資本参加持分の帳簿価額が総額より低い場合は、引当金が設定される。

付与された貸付金並びに子会社及び関連会社に関連する債権は取得原価で計上し、これらの前払金の回収が見込まれないリスクがある場合は減損を計上する。

B - 市場性ある有価証券

市場性ある有価証券は、関連費用及び社債については未収金利を除いた取得原価と市場価格のいずれか低い方を帳簿価額とする。

無償株式制度及びストック・オプション制度を目的として保有する自己株式は、市場性ある有価証券として計上している。これらの株式は、オプションの行使価格が取得原価より低い場合に、株式価値（取得原価又は再割当の日における正味帳簿価額）と受益者によるかかる行使価格との差額に相当する費用引当金を計上している。

特定のプランに割り当てられない自己株式も市場性ある有価証券として計上している。株価が帳簿価額を下回った場合、減損として計上する。

有価証券の公正価値は主に市場価格を参照することにより決定される。

C - 債権

債権は額面金額で計上される。減損は、とりわけ年数及び回収不能リスクに基づき、その実現可能価額が取得原価を下回るときに認識される。

D - 外貨建債権・債務の換算

外貨建債権・債務は以下の要領で換算する。

- ・ 外貨建債権・債務はすべて年度末の為替レートで換算する。
- ・ 取引日と12月31日との間に生じる換算差額は、資産の「その他の資産」と負債の「繰延収益」（為替換算調整勘定）に計上する。
- ・ 通貨（デリバティブを含む）ごとに外国為替持高を確定後、未実現為替関連損失リスクに対する引当金が設定される。

日産のヘッジに影響を与えている未実現損失は、損益計算書上の引当金には含まれていない。ANC2015-05に基づき、ヘッジ・キャッシュ・フローが認識される（清算又は資本参加持分の売却の日）まで、ヘッジ商品に係る未実現損失について損益計算書に引当金を計上しない。

E - 永久劣後証券

永久劣後証券は、株主資本とは別に、その後の再評価を伴わず額面価額で計上される。

F - 借入及び金融債務

借入はその額面金額により計上される。「その他の資産」に計上されている社債発行費用などの借入コスト、及び社債償還プレミアムなどは、該当期間にわたって定額法で償却される。

G - リスク・負債引当金

リスク・負債引当金はANC規則第2014-03号に従って定義し、期末現在に存在する、将来発生する可能性の高い債務について設定するものである。一方、偶発債務は、財務諸表作成日現在で将来発生する可能性が高くなく確定もしていない債務、又は発生の可能性の高い債務で、確実な見積りのできないものである。偶発債務には引当金は設定されないが、オフバランス約定債務については場合に応じて報告することになっている。

H - デリバティブ

ヘッジ・デリバティブの価額の変動は、かかる変動の一部又は全部認識がヘッジ対象に対する対称的な処理を確保するために関連性のあるものでない限り、貸借対照表において認識されない。

この対称的な処理は、ヘッジ対象に関して計上される為替換算調整勘定と並行して、現金性商品勘定における対応する記帳を伴い、移行勘定におけるヘッジ商品の再評価を必要とするであろう。

2017年1月1日からのANC2015-05の適用以降、日産のヘッジのために設定された借入に係る為替関連収益及び損失は、もはや純損益に計上されていない。その他の債権又はその他の負債における特定の勘定に計上され、累積額は、清算又は資本参加持分の売却の日に損益計算書に振り替えられる。

「アイソレーテッド・オープン・ポジション」におけるデリバティブの価額は、為替換算調整勘定への記帳を通して、各期末の貸借対照表における市場価格に調整される。市場価格が未実現損失を示す場合、相当額の引当金が損益計算書に認識される。

ヘッジの直物価格と先渡価格の間のプラス又はマイナスの差額は、財務成績において、ヘッジ期間に渡って分散される。

使用された仮定及び方法

未実現為替関連収益及び損失は直物価格と期末価格の差額に相当する。

I - 特別項目、純額

特別損益は当社の通常業務とは明らかに異なる事象や取引から生じた収益及び損失であり、頻繁に又は定期的に発生するものではないと考えられる。

3. 投資関連収益及び費用

詳細は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年度	2018年度
日産自動車からの受取配当金	579	784
ダイムラーからの受取配当金	54	60
ルノー-s.a.s.からの受取配当金	23	916
ダチアからの受取配当金	52	10
貸付金に係る受取利息	43	33
子会社及び関連会社に係る引当金の繰入	(260)	12
合計	491	1,814

貸付金に係る受取利息はすべてルノー・グループの子会社からのものである。

販売台数の減少とルノー・グループの中国市場に対する見通しの下方修正に鑑み、東風ルノー汽車の株式について260百万ユーロの減損を計上した。

4. 為替関連収益及び損失

2019年度の為替関連収益及び費用は1百万ユーロに達しており、(2018年度は1百万ユーロ)、その内訳は以下のとおりである。

- ・ トレジャリーノート(米国財務省中長期証券)に係る1百万ユーロの為替関連収益(主に米国ドル及び英国ポンド建て)が発生した。

5. その他の財務収益及び費用

2019年度、132百万ユーロの純損失計上(2018年度は120百万ユーロの損失計上)となった財務収益及び費用は、主に、合計122百万ユーロの支払利息及び類似費用、自己株式に係る減損13百万ユーロ並びに当年度中に売却した未収税金の増加による収益5百万ユーロによるものである。

支払利息及び類似の費用の内訳は以下のとおりである。

(単位:百万ユーロ)	2019年度	2018年度
スワップ後の社債に係る未払利息、純額*	(66)	(73)
スワップ後の金融機関借入に係る未払利息、純額	(4)	(5)
子会社借入の終了に係る未払利息	(19)	(9)
永久劣後証券に係る未払利息	(20)	(21)
その他の財務費用		(1)
その他(自己株式及びブローカー手数料)	(13)	(14)
合計	(122)	(123)

- * 社債に係る純利息の内訳は、未払利息及び支払利息66百万ユーロ(2018年度は74百万ユーロ)であり、スワップに係る未収利息及び受取利息は無かった(2018年度は1百万ユーロ)。

2019年度の受取利息又は支払利息66百万ユーロの主な内訳は以下のとおりである。

- ・ 2014年3月5日発行の社債(EMTN44)に係る16百万ユーロ
- ・ 2018年9月28日発行の社債(EMTN53)に係る15百万ユーロ
- ・ 2017年3月8日発行の社債(EMTN49)に係る7.5百万ユーロ
- ・ 2017年11月21日発行の社債(EMTN51)に係る7.5百万ユーロ
- ・ 2018年4月18日発行の社債(EMTN52)に係る7百万ユーロ
- ・ 2019年6月24日発行の社債(EMTN54)に係る7百万ユーロ
- ・ 2017年7月6日発行の社債(第19回サムライ債)に係る2百万ユーロ
- ・ 2017年7月9日発行の社債(第20回サムライ債)に係る1百万ユーロ
- ・ 2018年7月3日発行の社債(第21回サムライ債)に係る1百万ユーロ
- ・ 2019年10月4日発行の社債(EMTN55)に係る1百万ユーロ

社債及び金融機関借入のスワップ済み分に係る純利息債権は1百万ユーロであった(支払レッグ2百万ユーロ、受取レッグ3百万ユーロ)。

6. 特別項目

2018年度、シェア・ザ・フューチャー制度によりルノーSAについて11百万ユーロの特別損失が生じた。

2019年度、特別な取引は行われなかった。

7. 法人所得税

ルノーSAはフランスにおける法人所得税額の決定を国内の連結納税制度によって行うことを同制度の制定時に採択しており、2004年1月1日以降、ルノーSAがフランスで課税されるルノー・グループにはこの制度が適用されている。95%超をルノーSAに保有されるフランスの子会社は、この制度に基づき納付すべき法人所得税を納税グループの代表である当社に直接支払う。国内連結納税の範囲内の各事業体は、個別に課税されたとした場合の理論上の仮税金費用を計上する。この仕組みにより生じた節税額は、納税グループを代表する会社であるルノーSAの収益として扱われる。ルノーの納税グループは中立性の原則を適用しているため、ルノーSAには、欠損金利用による節税額を当該子会社に対して再配分又は返済を行う義務はない。

課税所得に対して繰越することができる損失の最大限度額は、1百万ユーロに課税所得のうち1百万ユーロを超える額の50%を加えた額である。かかる残高は無期限に繰越可能である。

これらの規則は以下の場合に適用される。

- ・ 連結納税グループの利益/損失の決定について
- ・ 基準に従い、法人所得税の計算の基礎となる連結納税に含まれる各会社の利益/損失の決定について

税務上の繰越欠損金に関するこれらの規則は、その原因を問わず、期末時点に存在するすべての欠損金に対して適用される。

実際に、ルノーSAは、2019年度のその課税所得の決定のための不足額を計上しなかった(課税所得はマイナス1,358百万ユーロに達した。)

2019年度において連結納税グループは、CGIの第39号の13により認められるとおり、工業ロイヤリティに係る軽減税率を放棄した。

2019年度の法人所得税は85百万ユーロの収益であり、ルノーSAの子会社がルノーSAとは別に課税されるであろう法人所得税額(すべての税金の調整を含む。)に一致する。

損益計算書に計上する税金費用の詳細は以下のとおりである。

(単位:百万ユーロ)	当期 税引前 利益	税金					純利益	
		理論的 課税額	相殺	課税額 ルノーの 貸方に発生	控除額	支払額	理論上	帳簿上
通常税率適用の当期利益	302	(15)	15			0	317	302

特別損益	1				0	1	1
連結納税					(85)		85
減損							
その他					5		(5)
合計	303	(15)	15		(80)	318	383

ルノーSAの繰延税金ポジションの詳細は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年		2018年		変動額	
	資産 ⁽¹⁾	負債 ⁽²⁾	資産 ⁽¹⁾	負債 ⁽²⁾	資産	負債
将来減算一時差異						
リスク・負債引当金			1		(1)	
一時非課税所得				1		(1)
税務上損金(又は益金)算入済み で会計上は未処理のもの	6	55	13	39	(7)	16
合計	6	55	14	40	(8)	15

(1) 将来の税軽減額

(2) 将来の税金費用

8. 持分及び金融資産

期中の持分の増減は、以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	期首残高	期中変動	期末残高
日産自動車に対する持分	6,217		6,217
RNBVに対する持分	12		12
ダイムラーに対する持分	584		584
DRACに対する持分	282		282
合計(引当金調整前)	7,095	0	7,095
その他の持分及び金融資産の減損引当金	(22)	(260)	(282)
純合計額	7,073	(260)	6,813

認識された減損は東風ルノー汽車(DRAC)に関する(注3を参照のこと)。

ルノー・日産アライアンス及びダイムラーAGが2010年度に戦略的協力協定を締結した際、ルノーSAはダイムラーAGの株式16,448,378株、すなわち資本の1.55%を取得した。これらの株式はフランクフルト証券取引所に上場されており、額面価額は2.88ユーロである。2019年12月31日現在、その市場価格は1株当たり49.37ユーロであり、合計で812百万ユーロである(2018年12月31日現在は1株当たり45.91ユーロで合計755百万ユーロであった。)

1999年度、ルノーSAは日産自動車株式会社に対する持分を取得した。2019年12月31日現在、この持分は1,831,837,027株、すなわち日産の資本の43.40%を含む。これらの株式は東京証券取引所に上場されており、額面価額は50円である。2019年12月31日現在、その市場価格は1株当たり636円(5.22ユーロ)であり、合計で9,562百万ユーロである(2018年12月31日現在は1株当たり800円(6.99ユーロ)で合計12,804百万ユーロであった。)

9. 子会社及び関連会社に対する前払金

期中の増減は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	期首残高	増加	減少	期末残高
未収配当金*	9			9
貸付金	11,868	1,683	(820)	12,731
合計(引当金調整前)⁽¹⁾	11,877	1,683	(820)	12,740
減損引当金	0	0	0	0
純合計額	11,877	1,683	(820)	12,740
(1) うち、1年未満に期日が到来する分	11,857			12,728
うち、1年後以降に期日が到来する分	20			11

* 為替再評価額考慮後

貸付金には以下のものが含まれる。

- ・ ルノー・ファイナンスへの短期投資7,468百万ユーロ(2018年度は7,171百万ユーロ)
- ・ 2018年度のルノーs.a.s.への短期貸付金5.6百万ユーロ。2019年度の短期貸付金は無かった。
- ・ ルノー・グループの子会社との間の集中的資金管理契約に伴う短期貸付金4,463百万ユーロ(2018年度は3,891百万ユーロ)
- ・ 現金担保契約に基づくRCIへの700百万ユーロ(2018年度から変更なし)。
- ・ RTMへの貸付金90百万ユーロ。

貸付金はすべてルノー・グループの子会社向けである。

10. 市場性ある有価証券

市場性ある有価証券にはルノーSAの自己株式326百万ユーロが含まれている。

自己株式数の変動は以下のとおりである。

	期首	オプションの 行使及び付与	購入	他の金融資産 への振替	繰入	戻入	期末残高
自己株式数	5,058,961	1,310,225	800,000				4,548,736
割り当てられた株式	389	(99)	43	(11)			322
割り当てられていない株式	7		1	(3)			5

総価額（単位：百万ユーロ）	396	(99)	44	(14)			327
減損（単位：百万ユーロ）	(2)			14	(13)	0	(1)
合計（単位：百万ユーロ）	394	(99)	44	0	(13)	0	326

オプションの行使及び株式の権利確定は主に以下に係る。

- ・非居住者に対するプラン22に基づく245,138株及び居住者に対するプラン23に基づく968,750株の権利確定

計上された減損は取得価格と当年の最終月の平均始値の差額に相当する。かかる減損はプランに割り当てられない株式について認識される。

ストック・オプション制度及び業績連動株式制度

取締役会は定期的にルノー・グループの幹部社員及びマネジャーに対し、制度ごとに権利確定及び保有期間の異なる業績連動株式を付与している。2012年度までは定期的にストック・オプションも付与され、それぞれ価格条件及び必要保有期間を有する。すべての制度において、受益者へのオプションや業績連動株式の付与数を決定するうえで勤務成果を条件に加えている。ストック・オプション又は業績連動株式の権利の喪失は適用ある規則に基づき、自己都合退職又は雇用終了の場合は全オプション及び権利を喪失し、会社の都合による退職の場合は個別に決定される。

2019年度に、1,462千株式に係る新業績連動株式制度が導入された。株式の権利確定期間は3年で、最低保有期間はなく、居住者と非居住者との間の区別もない。

A - 各対象者が保有するストック・オプション及び業績連動株式にかかる権利の数の変動 ストック・オプション

	オプション数	行使価格の加重平均額 (単位：ユーロ)	付与日及び行使日における 株価の加重平均額 (単位：ユーロ)	株式にかかる権利
2019年1月1日現在未行使のオプション及び未確定の権利	248,774	36		4,714,171
付与		35		1,462,030
行使されたオプション又は権利確定がなされた権利	(95,787) ⁽¹⁾		49 ⁽²⁾	(1,214,438) ⁽³⁾
期限切れのオプション及び権利並びにその他の調整	(50,000) ⁽¹⁾			(618,434) ⁽⁴⁾
2019年12月31日現在未行使のオプション及び未確定の権利	102,987	37		4,343,329

(1) 2019年度に行使された又は期限切れとなったストック・オプションは2011年度にプラン18及びプラン19、2012年度にプラン20に基づき付与されたものである。

(2) 将来のオプションに備えルノー・グループにより株式が取得された時点の価格である。

(3) 権利が確定された業績連動株式は主に2015年度に非居住者についてプラン22及び2016年度に居住者についてプラン23に基づいて付与されたものである。

(4) 期限切れの権利はとりわけ会長兼最高経営責任者の辞任に係る455,658の株式の権利を含む。

B - スtock・オプション

2019年度現在の制度については、関連するオプションにかかる権利確定期間は4年間であり、権利行使期間はその後の4年間である。

制度	制度の種類	付与日	行使価格 (単位：ユーロ)	2019年12月31日現 在の未行使 オプション残高	行使期間
プラン18	株式購入オプション	2011年4月29日	38.80	-	自2015年4月30日 至2019年4月28日
プラン19	株式購入オプション	2011年12月8日	26.87	-	自2015年12月9日 至2019年12月7日
プラン20	株式購入オプション	2012年12月13日	37.43	102,987	自2016年12月13日 至2020年12月12日
合計				102,987	

C - 業績連動株式制度

プラン22からプラン25について、権利確定期間及び最低保有期間は、各国の税制を考慮するため、受益者が税法上のフランス居住者か又はその他の国の居住者かによって異なる。

税法上のフランス居住者に付与される株式の権利確定期間は3年で、保有期間はその後の1年である（プラン22については2年）。

税法上のフランス非居住者については、権利確定期間は4年間で、最低保有期間はない。

プラン26からは、税法上のフランス居住者又は外国居住者に対して、権利確定期間は3年間で、保有期間はない。

制度	制度の種類	付与日	2019年12月31日 時点で付与され た株式の権利	権利確定日	保有期間
プラン22	業績連動株式	2015年2月11日	-	2019年2月11日 [*]	無し
プラン23	業績連動株式	2016年4月29日	- 314,610	2019年4月29日 [*] 2020年4月29日	2019年4月29日 - 2020年4月29日 無し
プラン23 bis	業績連動株式	2016年7月27日	-	2020年7月27日 [*]	無し
プラン24	業績連動株式	2017年2月9日	983,010 292,650	2020年2月9日 2021年2月9日	2020年2月9日 - 2021年2月9日 無し
プラン25	業績連動株式	2018年2月15日	1,062,759 278,150	2021年2月15日 2022年2月15日	2021年2月15日 - 2022年2月15日 無し
プラン26	業績連動株式	2019年6月12日	1,412,150	2022年6月12日	無し
合計			4,343,329		

* このプランに関連する株式の権利は、2019年度に期限切れとなったか又は権利確定がなされたものである。

11. 債権及びその他の資産

主な債権は以下のとおりである。

- ・ 2012年に導入されたルノーSA及びルノーs.a.s.間の再請求契約に基づく業績連動株式の未請求債権247百万ユーロ（2018年度は299百万ユーロ）

(単位：百万ユーロ)	期首残高	増加	減少	期末残高
未収税金				
預け金：法人所得税	20		(20)	0
CIR：研究税控除	321	160	(325)	156
CICE：税控除	54		(54)	0
その他の未収税金	29	10	(10)	29
合計（引当金調整前）*	424	170	(409)	185
減損				
CIR：研究税控除	(4)		4	0
CICE：税控除	(1)		1	0
合計	(5)	0	5	0
純合計額	419	170	(404)	185
* 1年未満に期日が到来する分	28			7
1年後以降に期日が到来する分	396			179

上記の増加は主に、研究税控除（160百万ユーロ）に関係する。

上記の減少は主に、2017年度の研究税控除債権156百万ユーロ、2018年度の研究税控除債権169百万ユーロ及び2018年度のCICE税控除債権54百万ユーロの譲渡によるものである。

その他の資産の主な内訳は以下のとおりである。

- ・ 繰延費用は、種々の貸付に関する最終支払及び起債費用からなる。
- ・ いくつかの長期社債（5年から7年）の償還プレミアム。
- ・ 引当金の対象となる、円建借入金の未実現損失（37百万ユーロ）に相当する未実現為替関連損失及び、現金性商品評価差額勘定に計上される、日産のヘッジのために使用した円建借入金の返済に係る133百万ユーロの為替換算差額。

(単位：百万ユーロ)	期首残高	増加	減少	期末残高
その他の資産				
繰延費用	13	4	(5)	12
社債償還プレミアム	12	11	(3)	20
未実現為替関連損失	126	75	(32)	170
合計*	151	90	(40)	202

* うち、1年未満に期日が到来する分	38	177
うち、1年後以降に期日が到来する分	113	25

12. 株主資本

株主資本の変動は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	期首残高	2018年度 純利益処分	配当	2019年度 純利益	その他	期末残高
資本金	1,127					1,127
資本剰余金	4,782					4,782
持分法による評価差額	901				(381)	5,520
法定・課税標準準備金	113					113
繰越利益剰余金	8,173	1,726	(1,035)			8,864
当期純利益	1,726	(1,726)		383		383
合 計	21,822		(1,035)	383	(381)	20,789

2019年12月31日現在、処分不能な準備金額は5,693百万ユーロである。

持分法による評価差額における変動は、主に持分法に基づくマイナス465百万ユーロのルノー-s.a.s.株式の価値の変動、持分法に基づき評価される80百万ユーロのダチア株式の価値の変動及び持分法に基づき評価される4百万ユーロのソファサ株式の価値の変動を含む。

ルノーSAの株主構成 2019年12月31日現在

	資本構成		議決権	
	保有株式数	資本金に対する%	株式数	%
フランス政府	44,387,915	15.01%	88,775,830	28.69%
従業員	12,745,288	4.31%	21,887,515	7.07%
自己株式	4,548,736	1.54%		
日産	44,358,343	15.00%		
ダイムラーAG	9,167,391	3.10%	15,741,908	5.09%
その他	180,514,611	61.04%	183,002,578	59.15%
合 計	295,722,284	100%	309,407,831	100%

ルノーSA株式の1株当たり額面金額は3.81ユーロ。

13. 永久劣後証券

ルノーSAが1983年10月及び1984年4月に発行したこれらの株式は、ルノーSAの任意で割増償還することができる。これらの証券に係る最低の年分配率は年9%で、固定部分6.75%と、同一の連結体制及び方法により計算された連結売上高に基づく変動部分2.25%（最低）からなる。

2019年12月31日現在、797,659株の永久劣後証券が市場に残っており、全体では未払利息を含めて130百万ユーロとなる。これらの永久劣後証券はパリ証券取引所の上場株であり、2019年12月31日現在の市場価格は、額面153ユーロに対し557ユーロであった（2018年12月31日現在は601.02ユーロ）。

2019年度の永久劣後証券の収益分配額は20百万ユーロ（2018年度は21百万ユーロ）で、支払利息及び類似費用に計上している。

14. リスク・負債引当金

リスク・負債引当金の内訳は、以下のとおりである。

（単位：百万ユーロ）	期首残高	繰入	適用される戻入	適用されない戻入	期末残高
為替関連損失	1	1	(1)		1
費用引当金*	380	76	(96)	(42)	318
その他のリスク引当金	1			(1)	
合計	382	77	(97)	(43)	319
*うち、短期（1年未満）	108				103
うち、長期（1年以上）	274				216

無償株式の割当が決定された後、2019年12月31日現在において318百万ユーロの引当金が計上された（2018年12月31日現在は380百万ユーロ）。ルノーSA及びルノーs.a.s.間で導入された再請求契約に基づき、この引当金の247百万ユーロの株式は、子会社であるルノーs.a.s.に対する未請求債権とみなされている（2018年度は299百万ユーロ）。

全般に、ルノーSAが関与している既知の訴訟については、期末に調査検討を行い、法律・税務顧問の意見に基づき、リスクの見積額を補填するために適宜必要と判断される引当金を設定している。

15. 金融負債及び借入債務

A. 社債

2019年12月31日現在の社債残高は、6,310百万ユーロ（2018年12月31日現在は5,240百万ユーロ）である。

2019年度の主な変動は以下のとおりである。

- ・ 2019年6月24日、6年社債（EMTN54）、額面総額10億ユーロ、利率1.250%を発行
- ・ 2019年9月20日、2016年9月23日付3年社債（第18回サムライ債）、額面価額500億円、利率0.23%を償還
- ・ 2019年10月4日、8年社債（EMTN55）、額面総額500百万ユーロ、利率1.125%を発行

償還期限による内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在						
	合計	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
額面	6,274	577	821	218	900	758	3,000
未払利息	36	36					
合計	6,310	613	821	218	900	758	3,000

(単位：百万ユーロ)	2018年12月31日現在						
	合計	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
額面	5,209	532	559	811	211	896	2,200
未払利息	31	31					
合計	5,240	563	559	811	211	896	2,200

通貨による内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在		2018年12月31日現在	
	ヘッジの影響考慮前	ヘッジの影響考慮後	ヘッジの影響考慮前	ヘッジの影響考慮後
ユーロ	4,986	5,621	3,479	3,479
円	1,324	689	1,761	1,761
合計	6,310	6,310	5,240	5,240

金利の種類による内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在		2018年12月31日現在	
	ヘッジの影響考慮前	ヘッジの影響考慮後	ヘッジの影響考慮前	ヘッジの影響考慮後
固定金利	6,310	6,253	5,160	5,240
変動金利		57	80	
合計	6,310	6,310	5,240	5,240

B. 金融機関からの借入債務

金融機関からの借入債務は2019年12月31日現在で442百万ユーロ（2018年12月31日現在で306百万ユーロ）あり、大部分が貸付市場での借入契約である。

2019年度の主な変動は以下のとおりである。

- ・ 2019年5月30日、6年社債、額面価額77.5百万ユーロ（当初額面価額300百万ユーロ）を償還
- ・ 額面総額215百万ユーロの新貸付の引受
- ・ 2019年12月31日、15年社債、額面価額5.6百万ユーロを償還（当初額面価額112.5百万ユーロ）

期日までの残存期間による内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在						
	合計	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
額面	435	95	75	25	50	190	
未払利息	3	3					
合計	438	98	75	25	50	190	0

(単位：百万ユーロ)	2018年12月31日現在						
	合計	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
額面	303	83	95	75		50	
未払利息	3	3					
合計	306	86	95	75	0	50	0

通貨による内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在		2018年12月31日現在	
	ヘッジの影響考慮前	ヘッジの影響考慮後	ヘッジの影響考慮前	ヘッジの影響考慮後
ユーロ		438		306
合計		438		306

金利の種類による内訳

(単位：百万ユーロ)	2019年12月31日現在		2018年12月31日現在	
	ヘッジの影響考慮前	ヘッジの影響考慮後	ヘッジの影響考慮前	ヘッジの影響考慮後
固定金利		266		128
変動金利		172		178
合計		438		306

C. その他の借入債務及び金融負債

その他の借入及び金融負債は2019年12月31日現在で3,214百万ユーロ（2018年度は3,297百万ユーロ）あり、概ね以下のような構成になっている。

- ・ 余剰資金のあるルノー・グループ子会社からの借入2,564百万ユーロ
- ・ トレジャリーノート（米国財務省中期証券）650百万ユーロ

いずれの借入及び金融負債も無担保であり、満期まで1年を超えるものに該当しない。

担保権により担保されている借入はない。

16. その他負債

その他負債の変動は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	期首残高	変動額	期末残高
税金負債*	740	(59)	681
その他の資産に関連する負債	5		5
その他の負債	2	4	6
合計*	747	(55)	692
* うち、1年未満に期日が到来する分	747		692
うち、1年後以降に期日が到来する分			

税金負債の変動は、主に連結納税グループの子会社に関連する税金負債の59百万ユーロの減少によるものである。

17. 金融商品の未実現収益

日産のヘッジの一部ではなくなった米ドル建てのトレジャリーノート（米国財務省中長期証券）及び円建ての借入に係る未実現為替関連収益がある。

2018年度のこれらの金額は3百万ユーロであった。

18. 繰延収益

繰延収益は、円建又は円にスワップした借入に係る未実現為替関連収益、及び現金性商品評価差額勘定に18百万ユーロで計上される、日産のヘッジのために使用した円建借入金の返済に係る為替関連収益からなる。

19. 金融商品

金融商品及びリスク管理

それぞれに関する契約は、以下のとおりである（必要に応じて想定元本で表示）。

(単位：百万ユーロ)	2019年		2018年	
	想定	公正価値	想定	公正価値
利率	95	(1)	257	(1)
通貨スワップ	57	(2)		
その他の先渡為替予約契約 買い	680	(10)	144	4
その他の先渡為替予約契約 売り	689		141	

これらすべての取引はルノー・ファイナンスとのものである。

先渡買い及び先渡売り並びにスワップ取引はオフバランスである。

為替リスク

為替リスク管理は、本質的に、ルノーの外貨融資を補償するための通貨スワップ及び先渡為替予約取引を含む。ルノーSAはまた、子会社との外貨による借入金をヘッジするため先渡為替予約取引を行う。

金利リスク

ルノーSAはルノー・グループの負債の大部分を肩代わりしており、その金利リスク管理の基本原則として、長期投資については固定金利を、また、キャッシュリザーブ用融資については変動金利を適用している。日産に対する持分のヘッジの一環として行う円建融資には固定金利を使用している。

ルノーSAではデリバティブを用いて上記の金利・為替リスク管理を実施しており、それらの運用はルノー・グループの100%子会社であるルノー・ファイナンスとの間で行っている。

流動性リスク

ルノー・グループの自動車部門は、日常の運転資金と将来に向けての投資を支える潤沢な資金源を必要としており、常時、銀行借入や資本市場での調達により、借入のリファイナンスを行っている。したがって、市場休止や与信枠の縮小といった事態においては流動性リスクに晒されることになる。ルノーSAは、集中的資金管理政策の一環として、自動車部門へのリファイナンスの大部分を資本市場の長期資金（社債や私募債の発行）及びトレジャリーノート（米国財務省中期証券）などの短期資金又は銀行融資により賄っている。

また、ルノーSAは、金融機関との与信契約を確認している（注20）。

これらの資金調達に関する契約文書及び与信契約には、ルノーの信用格付け又は財務指標コンプライアンスに変動があった場合に借入枠に悪影響を及ぼしうる条項は含まれない。

利用可能なキャッシュリザーブや年度末において未使用の契約済み与信枠があり、且つ、短期融資の更新も見込まれることを考慮すれば、ルノーSAとしては1年以上にわたりその義務を果たしていくのに十分な資金源を有している。

20. 与え手側及び受け手側の契約

オフバランスの契約は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2019年		2018年	
	合計	当事者である 関連会社	合計	当事者である 関連会社
契約受け手側				
保証書及び預かり金				
未使用の継続与信枠	3,480		3,480	
合計	3,480		3,480	
契約与え手側				
保証書及び預かり金	830	700	715	700
未使用の継続与信枠	487	487	491	491
合計	1,317	1,187	1,206	1,191

RCIバンクにおける重要なリスク比率の管理の一環として、ルノーSAは、2010年度にRCIバンクとの間で、ルノーSAによる700百万ユーロの預託金について担保契約を締結した。

未使用の継続与信枠については特に制約条項は定められていない。

偶発債務

「排出ガス」問題に係るフランスで継続中の手続の一環として、ルノーは法的調査が開始されたことに注目した。手続におけるこの新たな段階は、フランスの検察当局が本調査を継続したいと考えていることの証拠であると考えられる。2019年12月31日（又は2018年12月31日）現在、本調査に関して財務諸表において引当金は計上されていない。

2019年1月9日、イタリアの競争当局（Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato）はRCIバンクに125百万ユーロの罰金を科したが、ルノーSAはかかる罰金の支払に関して連帯して責任を負う。ルノー・グループは、この罰金の根拠に異議を唱えており、かかる決定に対して上訴する意向である。ルノーは、かかる決定が取消される可能性は高いと考えている。また、罰金額に影響を与える多くの変数のため、決定が維持された場合、手続終了時に支払義務を有する可能性がある金額を確実に見積もることは不可能である。従って、2019年12月31日現在、本件に関する引当金は計上されていない。2019年4月3日、銀行保証の取り決めがなされ、ルノーの支払停止の申請が許可された。次回の法廷審問は、2020年2月26日に予定されている。

その他の情報

21. キャッシュ・フロー

キャッシュ・フローは以下のとおりである。

（単位：百万ユーロ）	2019年	2018年
当期純利益	383	1,726
引当金と繰延費用の増加	8	7
リスク・負債引当金の純増	(64)	28
減損の純増額	268	(10)
売却資産に係る純利益		(0)
合計	595	1,752

22. 従業員

ルノーSAには従業員はいない。

23. 取締役及び会社役員への報酬

2019年度の取締役への報酬は1,500,000ユーロであった（2018年度は1,499,750ユーロが支払われ、そのうち、取締役会長への報酬は48,000ユーロであった）。取締役会長は、取締役としての任期に関して、出席報酬を受領していない。

2019年度の損益計算書に計上された社会保障税を除く報酬は、暫定変動部分を含み、2百万ユーロに上る。

2019年度、会社役員に対し5,520株の業績連動株式が付与された。

24. サプライヤー及び顧客の請求書払いの期限に関する情報

フランス商法 (code de commerce) 第L.441-6-1条に基づき、ルノーSAは商業活動を行っていないため、本書はサプライヤー及び顧客の請求書払いの期限の詳細を含んでいない。

関連する情報はルノーs.a.s.の事業報告書に記載される。

25. 子会社及び関連会社

直接保有

会社名 (単位：百万ユーロ)	資本金	準備金及び繰越利益剰余金	持分%	持分の帳簿価額
投資				
ルノーs.a.s. (フランス、ブローニュ・ピヤンクール92100、ケアルフォンソ・ル・ガロ13-15)	534	4,971	100.00%	10,194
ダチア ⁽¹⁾ (ルーマニア、ミオヴェニ 115400、ウジネイ通り1)	531	486	99.43%	1,122
東風ルノー汽車 ⁽²⁾ (中国、湖北省武漢市産業園黄金口)	602	(78)	50.00%	
日産 ^{(3)*} (日本国、神奈川県横浜市神奈川区宝町2番地)	11,659		43.40%	6,217
ダイムラーAG (ドイツ連邦共和国70327 シュツットガルト、メルセデスシュトラッセ 137)*	3,070		1.55%	584
RNBV (オランダ、アムステルダム、1081KJ、ヤハトハーヴェンウェグ130)**	6		50.00%	12
ソファサ ⁽⁴⁾ (コロンビア、エンピガド N39、カレラ49)	1	49	27.66%	20
投資合計				18,149

(1) ダチアの換算レートは1ユーロ=4.7830ルーマニア・レイ

(2) DRACの換算レートは1ユーロ=7.8205人民元

(3) 日産の換算レートは1ユーロ = 121.94円

(4) ソファサの換算レートは1ユーロ = 3,679.00コロンビア・ペソ

会社名 (単位：百万ユーロ)	2019年12月31日 終了年度12ヶ月 間の売上高 (税抜)	前年度 純(損)益	2019年度 ルノーSAへの配当金
投資			
ルノーs.a.s. (フランス、ブローニュ・ビヤンクール 92 100、ケアルフォンソ・ル・ガロ13 - 15)	47,949	(170)	23
ダチア ⁽¹⁾ (ルーマニア、ミオヴェニ 115400、ウジネイ 通り1)	5,199	141	52
東風ルノー汽車 ⁽²⁾ (中国、湖北省武漢市産業園黄金口)			
日産 ^{(3)*} (日本国、神奈川県横浜市神奈川区宝町2番 地)			579
ダイムラーAG (ドイツ連邦共和国 70327 シュツットガル ト、メルセデスシュトラッセ 137)*			54
RNBV (オランダ、アムステルダム、1081KJ、ヤハト ハーヴェンウェグ130)**			
ソファサ ⁽⁴⁾ (コロンビア、エンピガド N39、カレラ49)	820	14	

(1) ダチアの平均換算レートは1ユーロ = 4.745694ルーマニア・レイ

(2) DRACの平均換算レートは1ユーロ = 7.733878人民元

(3) 日産の平均換算レートは1ユーロ = 122.056369円

(4) ソファサの平均換算レートは1ユーロ = 3,668.79048コロンビア・ペソ

* ダイムラーについてこの情報は2020年2月11日からダイムラーのウェブサイト入手可能である
(www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2019/)。

日産についてこの情報は本書の2019年度連結財務諸表に対する注12に示す。

** RNBVについては、この情報は入手不可能である。

間接保有

ルノーSAが間接的に保有する子会社の完全なリストは、ルノー・グループのウェブサイト上の財務情報セクションから入手可能な「Additional information on the Group Renault composition (ルノー・グループの構成に係る追加情報)」という題の文書に含まれる (<https://group.renault.com/en/finance-2/financial-information/documents-and-publications/>)。

持分法に基づく投資

持分法に基づき評価されるルノーs.a.s.株式の価値は、2019年度にはルノー及び子会社の業績悪化により465百万ユーロ減少した。

持分法に基づき評価されるダチア株式の価値は80百万ユーロ増加した。

持分の取得

注8を参照のこと。

26. 5年間の決算概要

(単位：百万ユーロ)	2015	2016	2017	2018	2019
年度末財政状態					
資本金(百万ユーロ)	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127
発行済株式及び投資証明書数	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284
営業活動による総利益(百万ユーロ)					
税別売上高					
租税、減価償却費、償却費及び引当金控					
除前利益 ⁽¹⁾	564	1,404	815	1,560	485
法人所得税	160	81	95	91	80
租税、減価償却費、償却費及び引当金控					
除後利益	663	1,382	937	1,726	383
支払配当金	701	916	1,027	1,035	
1株当たり利益(ユーロ)					
租税、減価償却費、償却費及び引当金控					
除前1株当たり利益 ⁽¹⁾	1.91	4.75	2.76	5.27	1.64
租税、減価償却費、償却費及び引当金控					
除後1株当たり利益	2.24	4.67	3.17	5.84	1.30
基本的1株当たり利益(希薄化後) ⁽²⁾					
	2.42	5.04	3.42	6.31	1.40
希薄化効果					
	0.17	0.37	0.25	0.47	0.10
1株当たり配当金純額	2.40	3.15	3.55	3.55	

従業員⁽³⁾

(1) 引当金は当該年度に計上されたもので、戻入及び適用を除く。

(2) 期末の平均株式数に基づく。

(3) 従業員はいない。

27. 後発事象

ガバナンス及び報酬委員会が行った選定過程の後、2020年1月28日、ジャンドミニク・スナール氏が議長を務める取締役会において、取締役会は、2020年7月1日よりルノーSAの最高経営責任者兼ルノーs.a.s.の会長として、ルカ・デメオ氏を任命することを決定した。

ルノーSAの暫定最高経営責任者であるクロチルド・デルボス氏は、ルカ・デメオ氏が就任するまで、引き続き職務を遂行する。また、取締役会は、2020年7月1日よりルノーSAの最高経営責任者代理としてクロチルド・デルボス氏を任命することについて、好意的な意見を表明した。

[次へ](#)

4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

4.4.1 États de synthèse

COMPTE DE RÉSULTAT		
(en millions d'euros)	2019	2018
Charges d'exploitation	(47)	(20)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(11)	(28)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(58)	(48)
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	751	1 802
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	(260)	12
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 4.4.2.3)	491	1 814
Différences positives de change	2	1
Différences négatives de change	(1)	(3)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	0	2
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX CHANGE (NOTE 4.4.2.4)	1	0
Intérêts perçus et autres produits assimilés	0	1
Intérêts et charges assimilés	(122)	(123)
Reprises de provisions et transferts de charges	6	94
Produits nets sur cessions de valeurs mobilières de placement	0	(88)
Dotations financières aux amortissements et provisions	(16)	(4)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4.4.2.5)	(132)	(120)
RÉSULTAT FINANCIER	360	1 694
RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS	302	1 646
RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4.4.2.6)	1	(11)
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 4.4.2.7)	80	91
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	383	1 726

COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

BILAN ACTIF

(en millions d'euros)	2019		2018	
	Brut	Amortis. et provisions	Net	Net
Participations évaluées par équivalence	11 335		11 335	11 717
Autres participations et immobilisations financières (note 4.4.2.8)	7 095	282	6 813	7 073
Créances rattachées à des participations (note 4.4.2.9)	12 740		12 740	11 877
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	31 170	282	30 888	30 667
ACTIF IMMOBILISÉ	31 170	282	30 888	30 667
CRÉANCES (NOTE 4.4.2.11)	432		432	722
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 4.4.2.10)	328	2	326	394
DISPONIBILITÉS	76		76	31
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 4.4.2.11)	202		202	151
TOTAL ACTIF	32 208	284	31 924	31 965

BILAN PASSIF

(en millions d'euros)	2019	2018
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	4 782	4 782
Écart d'équivalence	5 520	5 901
Réserves légales et réglementées	113	113
Report à nouveau	8 804	8 173
Résultat de l'exercice	383	1 720
CAPITAUX PROPRES (NOTE 4.4.2.12)	20 789	21 822
AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 4.4.2.13)	130	130
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 4.4.2.14)	319	382
Emprunts obligataires	6 310	5 240
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	442	306
Emprunts et dettes financières divers	3 214	3 297
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 4.4.2.15)	9 966	8 844
AUTRES DETTES (NOTE 4.4.2.16)	692	747
INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME (NOTE 4.4.2.17)	10	3
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 4.4.2.18)	18	37
TOTAL PASSIF	31 924	31 965

En 2019, les écarts de change latents sur les instruments de couverture des emprunts en yens et des billets de trésorerie en dollars US ont été comptabilisés en instruments financiers à terme et non plus inclus dans les écarts de conversion. Afin de permettre la comparaison entre les années, les états financiers 2018 ont été ajustés en conséquence par un reclassement de 3 millions d'euros entre ces deux rubriques.

TABLEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2019	2018
Capacité d'autofinancement (note 4.4.2.21)	595	1 752
Variation du besoin en fonds de roulement	241	99
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	836	1 852
Variation nette des autres participations		
Variation nette des prêts	(803)	(208)
Variation nette des valeurs mobilières de placement	50	91
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(807)	(177)
Émissions d'emprunts obligataires	1 557	1 895
Remboursements d'emprunts obligataires	(503)	(1 433)
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	69	(1 120)
Dividendes versés aux actionnaires	(1 035)	(1 027)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(15)	(10)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS	13	(1 701)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	31	57
Variation de la trésorerie	42	(20)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE*	73	31

* Dont 3 millions d'euros de découvert bancaire.

4.4.2 Annexe aux comptes annuels

Les informations ci-après constituent l'annexe au Bilan avant répartition de l'exercice clos le 31 décembre 2019, dont le total est de 31 924 millions d'euros et au Compte de Résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, qui dégage un bénéfice de 383 millions d'euros.

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1^{er} janvier au 31 décembre 2019.

Les comptes de l'exercice 2019 ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Renault SA le 13 février 2020.

Les comptes de la société Renault SA sont inclus dans les comptes consolidés du Groupe Renault.

4.4.2.1 Événements majeurs de l'exercice

Le Conseil d'administration s'est réuni le 24 janvier 2019, il a pris acte de la démission de son Président-Directeur général Carlos GHOSN.

Le Conseil d'administration a décidé de doter Renault d'une nouvelle gouvernance et d'instituer une dissociation des fonctions de Président du Conseil et de Directeur général.

Le Conseil d'administration a coopté M. Jean-Dominique SENARD comme nouvel administrateur et l'a élu Président.

Sur proposition de ce dernier, le Conseil a nommé M. Thierry BOLLORÉ Directeur général.

Lors de sa réunion du 11 octobre 2019, le Conseil d'administration a décidé de mettre un terme au mandat de Directeur général de Renault SA de M. Thierry BOLLORÉ avec effet immédiat et de nommer, avec effet immédiat, Mme Clotilde DELBOS en qualité de Directeur général de Renault SA pour une période intérimaire, le temps de mener un processus de désignation d'un nouveau Directeur général.

4.4.2.2 Règles et méthodes comptables

Les comptes annuels de la société Renault SA ont été arrêtés conformément aux dispositions du règlement 2014-03 de l'Autorité des normes comptables homologué par arrêté ministériel du 8 septembre 2014 relatif au Plan comptable général.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

A. Immobilisations financières

Par dérogation à la règle générale en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault SA a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis n° 34 du Conseil National de la Comptabilité (juillet 1988) :

- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés intégrées globalement dans les comptes consolidés ;

- les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations entre sociétés du Groupe ;
- pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode ;
- la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Écart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé pour compenser des pertes ; lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

Les prêts octroyés aux sociétés et les créances rattachées à des participations sont enregistrés au coût historique. Une dépréciation est constatée dès lors qu'il existe un risque de non-recouvrement de ces prêts.

B. Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement sont évaluées à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat et intérêts courus pour les obligations ou à leur valeur de marché si celle-ci est inférieure.

Les actions autodétenues, affectées aux plans d'attribution d'actions gratuites et aux plans d'options d'achats d'actions, sont comptabilisées en valeurs mobilières de placement. Ces actions font l'objet d'une provision pour charge, correspondant à la différence entre la valeur des actions (prix d'acquisition ou valeur nette à la date de réaffectation) et le prix d'exercice des options pour les bénéficiaires, dès lors que le prix d'exercice de l'option est inférieur au coût d'acquisition.

Les actions autodétenues non affectées à un plan déterminé sont également comptabilisées en valeurs mobilières de placement et font l'objet d'une provision pour dépréciation si le cours de Bourse est inférieur à la valeur comptable.

Les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché.

C. Créances

Les créances sont comptabilisées à leur valeur nominale. Une dépréciation des créances est pratiquée lorsque la valeur d'inventaire est inférieure au coût historique notamment sur la base de critère d'ancienneté et de risque de non-recouvrement.

D. Conversion des dettes et créances en devises étrangères

La conversion des dettes et créances en devises est effectuée comme suit :

- conversion de l'ensemble des dettes et créances libellées en devises aux taux en vigueur au 31 décembre ;
- enregistrement des écarts par rapport aux valeurs d'origine dans les comptes de régularisation actif ou passif (écart de conversion) ;
- constitution d'une provision pour risque de change pour les pertes de change latentes après détermination d'une position globale de change devise par devise (y compris dérivés).

Les pertes latentes affectant la couverture Nissan ne sont plus provisionnées en résultat. Conformément à l'application du règlement ANC 2015-05, tant que les flux couverts ne sont pas réalisés (date de liquidation ou de cession de l'investissement), les pertes latentes sur l'instrument de couverture ne sont pas provisionnées en résultat.

E. Titres participatifs

Les titres participatifs sont comptabilisés en autres fonds propres à leur valeur nominale et ne font l'objet d'aucune réévaluation.

F. Emprunts et dettes financières

Les emprunts sont valorisés à leur valeur nominale. Les frais et primes d'émission sur emprunts ainsi que les primes de remboursement d'obligations, enregistrés dans les autres comptes d'actifs, sont amortis linéairement sur la durée des emprunts correspondants.

G. Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement ANC 2014-03. Elles sont constituées dès lors qu'elles correspondent à une obligation probable de paiement à la date de clôture. À l'inverse, un passif éventuel correspond à une obligation qui n'est ni probable ni certaine à la date d'établissement des comptes, ou à une obligation probable pour laquelle une estimation ne peut pas être établie de manière fiable. Il ne donne pas lieu à la constatation d'une provision et fait l'objet, le cas échéant, d'une information dans les engagements hors bilan.

H. Instruments dérivés

Les variations de valeur des Instruments de couverture ne sont pas reconnues au bilan, sauf si la reconnaissance en partie ou en totalité de ces variations permet d'assurer un traitement symétrique avec l'élément couvert.

Ainsi cette symétrie se traduit par une réévaluation de l'instrument de couverture dans un compte transitoire en contrepartie d'un compte Instruments de trésorerie en parallèle avec les écritures de différences de conversion constatées sur l'élément couvert.

Les gains et pertes de change réalisés sur les emprunts mis en place au titre de la couverture Nissan ne sont plus constatés en résultat suite à l'application du règlement ANC 2015-05 à compter du 1^{er} janvier 2017. Ils font l'objet d'une comptabilisation en autres créances ou autres dettes dans des comptes spécifiques. Les montants ainsi accumulés au bilan seront repris au compte de résultat à la date de liquidation ou de cession de l'investissement.

Les instruments dérivés en position ouverte isolée (POI) sont réévalués au bilan en contrepartie d'un compte d'écart de conversion à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est provisionnée au compte de résultat.

Le report/déport qui représente l'écart entre le cours spot de la couverture et le cours à terme est étaié en résultat financier sur la période de couverture.

Hypothèses et méthodes retenues

Les gains et pertes de change latents sont déterminés par comparaison du cours spot avec le cours de clôture.

I. Résultat exceptionnel

Le résultat exceptionnel se compose des produits et charges résultant d'événements ou de transactions clairement distincts des activités ordinaires de l'entreprise et dont on ne s'attend pas à ce qu'ils se reproduisent de manière fréquente ou régulière.

04

4.4.2.3 Produits et charges liés aux participations

Les produits des titres et créances rattachées à des participations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	579	784
Dividendes reçus de Daimler	54	60
Dividendes reçus de Renault s.a.s	23	916
Dividendes reçus de Dacia	52	10
Intérêts des prêts	43	32
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	(260)	12
TOTAL	491	1 814

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

Compte tenu de la baisse des volumes de vente et de la révision à la baisse de nos perspectives sur le marché chinois, une dépréciation a été comptabilisée sur les titres Dongfeng Renault Automotive Company pour un montant de 260 millions d'euros.

4.4.2.4 Produits et charges liés au change

Le résultat de change de 2019 s'élevé à 1 million d'euros (1 million d'euros en 2018).

Il est constitué par l'éléments suivant :

- un gain de change de 1 million d'euros sur les billets de trésorerie principalement en livre sterling et dollar US.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Intérêts courus nets après swaps sur emprunts obligataires*	(66)	(73)
Intérêts courus nets après swaps sur emprunts auprès des établissements de crédit	(4)	(5)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(19)	(9)
Intérêts courus sur titres participatifs	(20)	(21)
Autres charges financières		(1)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(13)	(14)
TOTAL	(122)	(123)

* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 66 millions d'euros (74 millions d'euros en 2018), il n'y a pas d'intérêts courus et reçus sur les swaps en 2019, nous avions 1 million d'euros en 2018.

En 2019, les 66 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 16 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 44 émis le 3 mars 2014 ;
- 15 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 53 émis le 28 septembre 2018 ;
- 7,5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 49 émis le 8 mars 2017 ;
- 7,5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 51 émis le 21 novembre 2017 ;
- 7 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 52 émis le 18 avril 2018 ;
- 7 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 54 émis le 24 juin 2019 ;
- 2 millions d'euros sur l'emprunt Samourai 19 émis le 6 juillet 2017 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samourai 20 émis le 9 juillet 2017 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samourai 21 émis le 3 juillet 2018 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt EMTN 55 émis le 4 octobre 2019.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentent 1 million d'euros à payer, 2 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 3 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

4.4.2.6 Résultat exceptionnel

En 2018, Renault SA avait enregistré un résultat exceptionnel de 11 millions d'euros de moins-value suite à l'opération *Share the Future*.

Il n'y a pas eu d'opération exceptionnelle en 2019.

4.4.2.5 Autres produits et charges financiers

En 2019, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 132 millions d'euros de pertes (120 millions d'euros de pertes en 2018) comprennent principalement les intérêts versés et autres charges assimilées pour 122 millions d'euros, une dotation pour dépréciation de 13 millions d'euros des titres d'autocontrôle et d'un produit de 3 millions d'euros de désactualisation des créances d'impôt cédées au cours de l'exercice.

4.4.2.7 Impôts sur les bénéfices

Renault SA ayant opté pour le régime de l'intégration fiscale dès son origine, celui-ci constitue le régime fiscal de groupe sous lequel la Société est imposée en France à compter du 1^{er} janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à la société tête de groupe le montant de l'impôt sur les bénéfices dont elles sont redevables. Chacune de ces entités comptabilise la charge d'impôt qui serait la sienne si elle était imposée individuellement. Les économies d'impôt générées par l'intégration fiscale constituent un produit comptabilisé par Renault SA, société tête de groupe. Le groupe fiscal Renault, appliquant un principe de neutralité, Renault SA n'a pas l'obligation de réallouer ou restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits.

Les déficits ne sont imputables sur le bénéfice imposable que dans la limite d'un montant d'un million d'euros majoré de 50 % du bénéfice imposable excédant ce premier montant. Le solde est reportable dans le temps indéfiniment.

Ces règles sont applicables :

- pour la détermination du résultat du groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, pour la détermination du résultat de chaque société membre de l'intégration fiscale servant d'assiette pour leur calcul d'impôt sur les sociétés.

Ces règles d'imputation et de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, Renault SA n'a pas imputé de déficits pour la détermination de son résultat fiscal 2019 qui s'élevé à -1 358 millions d'euros.

En 2019, le groupe d'intégration fiscale a renoncé au taux réduit sur les redevances industrielles comme le permet l'article 39 terdecies du CGI.

Le produit d'impôt d'intégration fiscale constaté en 2019 s'élevé à 85 millions d'euros. Il correspond à l'impôt versé par les filiales de Renault SA, y compris les éventuels redressements fiscaux, comme si elles avaient été imposées séparément.

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAUD DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	--	---------------------------------	-------------	--------------------------------	---	---------------------------------

COMPTES SOCIAUX DE RENAUD SA

Ainsi, le produit d'impôt comptabilisé au compte de résultat peut s'analyser de la manière suivante :

(en millions d'euros)	Résultat avant impôts	Impôt				Résultat net	
		Théorique	Compensation	Crédit généré	Crédit d'impôt	Impôt net	Théorique
Résultat courant taux normal	302	(15)	15		0	317	302
Résultat exceptionnel	1				0	1	1
Intégration fiscale					(85)		85
Dotations/provisions							
Autres					5		(5)
TOTAL	303	(15)	15		(80)	318	383

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2019		2018		Variations	
	Actif ⁽¹⁾	Passif ⁽²⁾	Actif ⁽¹⁾	Passif ⁽²⁾	Actif	Passif
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges				1		(1)
Produits non taxables temporairement				1		(1)
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	6	55	13	39	(7)	16
TOTAL	6	55	14	40	(8)	15

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

4.4.2.8 Autres participations et immobilisations financières

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation de l'exercice	Montant en fin d'exercice
Participation dans Nissan Motor Co. Ltd.	0 217		0 217
Participation dans RNBV	12		12
Participation dans Daimler	584		584
Participation dans DRAC	282		282
TOTAL VALEURS BRUTES	7 095	0	7 095
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(22)	(280)	(282)
TOTAL NET	7 073	(280)	6 813

L'intégralité des provisions concerne la dépréciation des titres de la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC) (voir note 4.4.2.3).

Dans le cadre de la signature d'un accord de coopération entre l'alliance Renault-Nissan et Daimler AG, Renault SA a acquis en 2010 10 448 378 titres Daimler AG représentant 1,35 % du capital. Ces titres sont cotés à la Bourse de Francfort. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 2,88 euros s'élevait à 49,37 euros au 31 décembre 2019 soit 812 millions d'euros (43,91 euros au 31 décembre 2018 soit 755 millions d'euros).

En 1999, Renault SA a pris une participation dans la société Nissan Motor Co. Ltd. Au 31 décembre 2019, sa participation s'élevait à 1 831 837 027 titres représentant 43,40 % du capital. Ces titres sont cotés à la Bourse de Tokyo. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 30 yens s'élevait à 630 yens (5,22 €) au 31 décembre 2019 soit 9 562 millions d'euros (800 yens (6,99 €) au 31 décembre 2018 soit 12 804 millions d'euros).

4.4.2.9 Prêts et créances rattachés à des participations

Les mouvements de l'exercice s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant net en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant net en fin d'exercice
Dividendes à recevoir*	9			9
Prêts	11 808	1 683	(820)	12 731
TOTAL VALEURS BRUTES ⁽¹⁾	11 877	1 683	(820)	12 740
Provisions pour dépréciation	0	0	0	0
TOTAL NET	11 877	1 683	(820)	12 740
(1) Dont part à moins d'un an	11 857			12 728
Dont part à plus d'un an	20			12

* Net des réévaluations de change.

Les prêts comprennent :

- 7 468 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (7 171 millions d'euros en 2018) ;
- Il y avait 5,6 millions d'euros de prêts à court terme vis-à-vis de Renault s.a.s en 2018, il n'y en a pas au 31 décembre 2019 ;
- 4 463 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (3 891 millions d'euros en 2018) ;

- 700 millions d'euros auprès de RCI dans le cadre d'une convention de gage-espèces (700 millions d'euros en 2018) ;
- 90 millions de prêt à RTM (90 millions d'euros en 2018).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.10 Valeurs mobilières de placement

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA auto-détenus pour 320 millions d'euros.

La variation des titres auto-détenus s'analyse comme suit :

	Solde en début d'exercice	Levées d'option et attributions	Acquisition	Virement compte à compte	Dotations	Reprises	Solde en fin d'exercice
Nombre d'actions	5 058 901	1 310 225	800 000				4 548 730
Actions affectées	389	(99)	43	(11)			322
Actions non affectées	7		1	(3)			5
MONTANT BRUT (en millions d'euros)	396	(99)	44	(14)			327
DÉPRÉCIATION (en millions d'euros)	(2)			14	(13)	0	(1)
TOTAL (en millions d'euros)	394	(99)	44	0	(13)	0	326

Les levées d'option et attribution correspondent principalement à :

- l'attribution définitive du Plan 22 non-résidents pour 243 138 actions et du Plan 23 résidents pour 968 750 actions.

La dotation pour dépréciation correspond à l'écart entre le cours d'achat et la moyenne des cours d'ouverture du dernier mois de l'exercice. Cette dépréciation est calculée sur les actions non attribuées à un plan.

Plans d'options et d'attribution d'actions de performance

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'inaccessibilité propres à chaque attribution. Jusqu'en 2012, il a également attribué périodiquement des options d'achat d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution. Les plans mis en place intègrent des conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions accordées aux bénéficiaires. La perte du bénéfice des options ou des actions de performance est conforme aux

dispositions réglementaires, avec perte totale en cas de démission ou de licenciement et décision, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

En 2019, de nouveaux plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en place portant sur 1 462 milliers d'actions. La période d'acquisition des droits est de 3 ans sans période d'inaccessibilité des actions et sans distinction entre résidents et non-résidents.

A. Variation du nombre d'options et de droits d'attribution d'actions de performance détenues par les membres du personnel

OPTIONS D'ACHAT D'ACTIONS

	Quantité	Prix d'exercice moyen pondéré (en euros)	Cours moyen pondéré de l'action aux dates d'attributions et de levées (en euros)	Droits d'attribution d'actions
OPTIONS RESTANT À LEVER ET DROITS EN COURS D'ACQUISITION AU 1^{er} JANVIER 2018	248 774		36	4 714 171
Attribuées			35	1 462 030
Options levées ou droits définitivement acquis	(95 787) ⁽¹⁾			49 ⁽²⁾ (1 214 438) ⁽³⁾
Options annulées	(50 000) ⁽⁴⁾			(618 434) ⁽³⁾
OPTIONS RESTANT À LEVER ET DROITS EN COURS D'ACQUISITION AU 31 DÉCEMBRE 2019	102 987		37	4 343 329

(1) Les options levées ou perdues en 2019 correspondent aux plans 18 et 19 attribués en 2011 et au plan 20 attribué en 2012.

(2) Cours auquel les actions ont été acquises par le Groupe pour couvrir les levées d'options futures.

(3) Les droits d'attribution d'actions de performance définitivement acquis correspondent au plan 22 non-résident attribué en 2015, au plan 23 résident attribué en 2016.

(4) Les droits perdus comprennent notamment les droits relatifs au Président-Directeur général démissionnaire pour 435 658 actions.

LE GROUPE RENAULT	RENAULT : UNE ENTREPRISE RESPONSABLE	LE GOUVERNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAUD DU 24 AVRIL 2020	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	--	---------------------------------	-------------	--------------------------------	---	---------------------------------

COMPTES SOCIAUX DE RENAUD SA

B. Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

Pour les plans actifs en 2019, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur 4 ans :

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options restant à lever au 31 décembre 2019	Période d'exercice
Plan 18	Option d'achat	29 avril 2011	38,80	-	30 avril 2015-28 avril 2019
Plan 19	Option d'achat	8 décembre 2011	20,87	-	9 décembre 2015-7 décembre 2019
Plan 20	Option d'achat	13 décembre 2012	37,43	102 987	13 décembre 2016-12 décembre 2020
TOTAL				102 987	

C. Plans d'attribution d'actions de performance

Pour les plans 22 à 23, les périodes d'acquisition et de conservation sont différentes pour les attributaires résidents fiscaux français et résidents fiscaux étrangers, afin de tenir compte des contraintes fiscales locales.

L'attribution des actions à leurs bénéficiaires résidents fiscaux français devient définitive au terme d'une période d'acquisition de 3 ans, suivie d'une période de conservation de 1 an.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

À partir du plan 26, la période d'acquisition est de 3 années sans période de conservation pour les résidents fiscaux français et étrangers.

04

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2019	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 22	Actions de performance	11 février 2015	-	11 février 2019*	Néant
			-	29 avril 2019*	29 avril 2019-29 avril 2020
Plan 23	Actions de performance	29 avril 2016	314 010	29 avril 2020	Néant
Plan 23 bis	Actions de performance	27 juillet 2016	-	27 juillet 2020*	Néant
			983 010	9 février 2020	9 février 2020-9 février 2021
Plan 24	Actions de performance	9 février 2017	292 050	9 février 2021	Néant
			1 062 759	15 février 2021	15 février 2021-15 février 2022
Plan 25	Actions de performance	15 février 2018	278 150	15 février 2022	Néant
Plan 26	Actions de performance	12 juin 2019	1 412 150	12 juin 2022	Néant
TOTAL			4 343 329		

* Les droits d'attribution d'actions de performance de ces plans ont été perdus ou définitivement acquis en 2019.

4.4.2.11 Créances et autres comptes d'actif

Les créances sont essentiellement constituées :

- des créances clients : constituées d'une facture à établir de 247 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 299 millions d'euros en 2018), dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s en 2012 ;
- des créances fiscales :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Créances fiscales				
Impôt sur les sociétés Acompte	20		(20)	0
DIR : Crédit Impôt Recherche	321	100	(325)	156
DICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	54		(54)	0
Autres créances fiscales	29	10	(10)	29
TOTAL VALEURS BRUTES*	424	170	(409)	185
Provisions pour dépréciation				
DIR : Crédit Impôt Recherche	(4)		4	0
DICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(1)		1	0
TOTAL	(5)	0	5	0
TOTAL NET	419	170	(404)	185
* Dont part à moins d'un an	28			7
Dont part à plus d'un an	396			179

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 160 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement par les cessions de créances du Crédit Impôt Recherche 2017 pour 156 millions d'euros, du Crédit Impôt Recherche 2018 pour 109 millions d'euros et du CICE 2018 pour 54 millions d'euros.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

- de charges à répartir constituées de soultes versées et de frais d'émissions sur divers emprunts ;

- de primes de remboursement sur divers emprunts à long terme (entre 5 et 7 ans) ;

- d'écarts de conversion actif dus aux pertes de change latentes provisionnées sur les emprunts émis en yens pour 37 millions d'euros, et de 133 millions d'euros d'écart de change réalisé lors des remboursements d'emprunts en yens utilisés dans le cadre de la couverture Nissan et comptabilisé dans un compte de différence d'évaluation sur Instruments de trésorerie.

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
Autres comptes d'actifs				
Charges à répartir	13	4	(5)	12
Primes de remboursement sur obligations	12	11	(3)	20
Écart de conversion actif	126	75	(32)	170
TOTAL*	151	90	(40)	202
* Dont part à moins d'un an	38			177
Dont part à plus d'un an	113			25

4.4.2.12 Capitaux propres

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Solde en début d'exercice	Affectation du résultat 2018	Distribution	Résultat 2019	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Écart d'équivalence	5 901				(381)	5 520
Réserves légales et réglementées	113					113
Report à nouveau	8 173	1 726	(1 035)			8 864
Résultat de l'exercice	1 726	(1 726)		383		383
TOTAL	21 822	0	(1 035)	383	(381)	20 789

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 5 093 millions d'euros au 31 décembre 2019.

La variation de l'écart d'équivalence est constituée de l'évolution de la valeur des titres Renault s.a.s évalué par équivalence pour -465 millions d'euros, de celle des titres Dacia évalué par équivalence pour 80 millions d'euros et de celle des titres Sofasa pour 4 millions d'euros.

Au 31 décembre 2019, le capital de Renault SA se répartit comme suit :

	Répartition du capital		Droits de vote	
	Nombre de titres détenus	% du capital	En nombre	En %
État	44 387 915	15,01 %	88 775 830	28,09 %
Salarisés	12 745 288	4,31 %	21 887 515	7,07 %
Autocontrôle	4 548 730	1,54 %		
Nissan	44 358 348	15,00 %		
Daimler AG	9 107 391	3,10 %	15 741 908	5,09 %
Autres	180 514 611	61,04 %	183 002 578	59,15 %
TOTAL	295 722 284	100 %	309 467 831	100 %

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

4.4.2.13 Autres fonds propres

Les autres fonds propres sont constitués par les titres participatifs, émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA, et remboursables avec prime à sa seule initiative. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 % composée d'une partie fixe égale à 0,75 % et d'une partie variable, égale au minimum à 2,25 %, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à périmètre et méthodes de consolidation identiques.

Au 31 décembre 2019, il reste sur le marché 797 059 titres pour un total de 130 millions d'euros avec intérêts courus. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La valeur de marché du titre d'une valeur nominale de 153 euros s'élève à 537 euros au 31 décembre 2019 (601,02 euros au 31 décembre 2018).

La rémunération 2019 de 20 millions d'euros (21 millions d'euros en 2018) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

4.4.2.14 Provisions pour risques et charges

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Dotations	Reprises avec consommation	Reprises sans consommation	Montant en fin d'exercice
Perte de change	1	1	(1)		1
Provisions pour charges*	380	76	(96)	(42)	318
Autres provisions pour risques	1			(1)	0
TOTAL	382	77	(97)	(43)	319
* Dont part à moins d'un an	108				103
Dont part à plus d'un an	274				216

Une provision pour charge de 318 millions d'euros (380 millions en 2018) a été constituée suite à la décision d'attributions d'actions gratuites existantes. Dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s, une quote-part de cette provision a fait l'objet d'une facture à établir à la filiale Renault s.a.s, pour 247 millions d'euros (299 millions d'euros en 2018).

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêt des comptes, et, après avis des conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

4.4.2.15 Emprunt et dettes financières

A. Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'élevaient à 6 310 millions d'euros au 31 décembre 2019 (5 240 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Sur l'année 2019, les principales évolutions sont :

- l'émission le 24 juin 2019 d'un emprunt obligataire (EMTN 54) d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 1 milliard d'euros et un coupon de 1,250 % ;
- le 20 septembre 2019, remboursement de l'emprunt obligataire (Samourai 18) émis le 23 septembre 2016, d'une durée de 3 ans, pour un nominal de 30 milliards de yens et un coupon de 0,23 % ;
- l'émission le 4 octobre 2019 d'un emprunt obligataire (EMTN 55) d'une durée de 8 ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros et un coupon de 1,125 %.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	6 274	577	821	218	900	758	3 000
Intérêts courus	30	30					
TOTAL	6 310	613	821	218	900	758	3 000
(en millions d'euros)	31 décembre 2018						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	5 209	532	559	811	211	896	2 200
Intérêts courus	31	31					
TOTAL	5 240	563	559	811	211	896	2 200

VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	4 986	5 021	3 479	3 479
Yens	1 324	089	1 761	1 761
TOTAL	6 310	6 310	5 240	5 240

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	0 310	0 253	5 100	5 240
Taux variable		57	80	
TOTAL	6 310	6 310	5 240	5 240

B. Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élevaient à 442 millions d'euros au 31 décembre 2019 (300 millions d'euros au 31 décembre 2018).

Sur l'année 2019, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 30 mai 2019 du solde d'un emprunt d'une durée de 0 ans pour un montant nominal de 77,5 millions d'euros (montant nominal initial de 300 millions d'euros) ;
- la souscription de nouveaux emprunts pour un montant de 215 millions d'euros ;
- le remboursement le 31 décembre 2019 du solde de l'emprunt d'une durée de 15 ans pour un montant nominal de 3,6 millions d'euros (montant nominal initial de 112,5 millions d'euros).

VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	31 décembre 2019						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	435	95	75	25	50	190	
Intérêts courus	3	3					
TOTAL	438	98	75	25	50	190	0

(en millions d'euros)	31 décembre 2018						
	Total	- 1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+ 5 ans
Valeur nominale	303	83	95	75		50	
Intérêts courus	3	3					
TOTAL	306	86	95	75	0	50	0

VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	438	438	306	306
TOTAL	438	438	306	306

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2019		31 décembre 2018	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	206	301	128	151
Taux variable	172	77	178	155
TOTAL	438	438	306	306

C. Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élevaient à 3 214 millions d'euros au 31 décembre 2019 (3 297 millions au 31 décembre 2018). Ils sont essentiellement composés de :

- 2 364 millions d'euros d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;

- 650 millions d'euros de billets de trésorerie.

Tous ces emprunts et dettes financières ont une durée inférieure à un an.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

4.4.2.16 Autres dettes

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Variation	Montant en fin d'exercice
Dettes fiscales*	740	(59)	681
Dettes sur autres Immobilisations et comptes rattachés	5		5
Autres dettes diverses	2	4	6
TOTAL	747	(55)	692
* Dont part à moins d'un an	747		692
Dont part à plus d'un an			

La variation des dettes fiscales correspond principalement à une diminution de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales pour 59 millions d'euros.

4.4.2.17 Instruments financiers passifs

Il s'agit des écarts de change latents sur les instruments de couverture sur les billets de trésorerie en dollar US et sur les emprunts en yens qui ont été sortis de la couverture Nissan.

En 2018, ceux-ci s'élevaient à 3 millions d'euros.

4.4.2.18 Comptes de régularisation passif

Les comptes de régularisation sont constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens et d'écart de change réalisé lors des remboursements d'emprunts en yens utilisés dans le cadre de la couverture Nissan et comptabilisé dans un compte de différence d'évaluation sur instruments de trésorerie pour un montant de 18 millions d'euros.

04

4.4.2.19 Instruments financiers

Instruments financiers et gestion des risques

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle et, le cas échéant en juste valeur) se présentent comme suit :

(en millions d'euros)	2019		2018	
	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur
Swaps de taux	95	(1)	257	(1)
Swaps de devises	57	(2)		
Achats à terme	680	(10)	144	4
Ventes à terme	689		141	

Toutes ces opérations sont avec Renault Finance.

Les opérations d'achats et de ventes à terme ainsi que les opérations de swap sont en hors-bilan.

Risque de change

Les opérations de gestion du risque de change comprennent essentiellement des opérations de swaps ou des opérations de change à terme visant à couvrir ses propres financements libellés en devises. En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture des prêts et emprunts libellés en devises accordés à ses filiales.

Risque de taux

Renault SA porte l'essentiel de l'endettement du Groupe. Sa politique de gestion du risque de taux s'appuie sur deux principes : le financement des investissements long terme à taux fixe et la constitution de réserves de liquidité à taux variable. Par ailleurs, les financements en yens mis en place dans le cadre des opérations de couverture des capitaux propres de Nissan sont réalisés à taux fixe.

Pour mettre en œuvre sa gestion du risque de taux et de change décrite ci-dessus, Renault SA a recours à des instruments dérivés avec Renault Finance, filiale à 100 % du Groupe.

Risque de liquidité

Le secteur opérationnel automobile du Groupe doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Il doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement du secteur opérationnel automobile, soit par recours aux marchés de capitaux sous la forme de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés) et à court terme (billets de trésorerie), soit par recours aux financements bancaires.

Par ailleurs Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires (voir note II.6.2).

La documentation contractuelle de ces financements et accords de crédit ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu des réserves de trésorerie disponibles, des lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture et des perspectives de renouvellement des financements court terme, Renault SA dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

4.4.2.20 Engagements donnés et reçus

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2019		2018	
	Montant total	Dont sociétés liées	Montant total	Dont sociétés liées
Engagements reçus				
Avals, cautions et garanties				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 480		3 480	
TOTAL	3 480		3 480	
Engagements donnés				
Avals, cautions et garanties	830	700	715	700
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	487	487	491	491
TOTAL	1 317	1 187	1 206	1 191

Dans le cadre de la gestion du ratio grands risques de RCI Banque, Renault SA a mis en place en 2010 une convention de dépôt nantie de Renault SA auprès de RCI Banque pour un montant de 700 millions d'euros.

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Passifs éventuels

Dans le cadre de la procédure en cours en France sur le dossier « émissions », Renault a pris note de l'ouverture d'une information judiciaire. Cette nouvelle étape de la procédure indiquerait le souhait du Parquet de poursuivre les investigations. Aucune provision n'a été constituée dans les comptes au 31 décembre 2019 (comme au 31 décembre 2018).

Le 9 janvier 2019, l'Autorité de la Concurrence Italienne (« Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato ») a prononcé à l'encontre de RCI Banque une amende de 125 millions d'euros, Renault SA étant conjointement tenue au paiement de cette amende. Le Groupe conteste le fondement de cette amende et va faire appel de cette décision. Nous estimons que la probabilité que cette décision soit annulée ou réformée sur le fond devant les tribunaux est forte. Il n'est par ailleurs pas possible, du fait du grand nombre de variables ayant une incidence sur la quantification de la sanction éventuelle, d'estimer de façon fiable le montant qui pourrait devoir être payé à l'issue de cette procédure. Aucune provision n'a par conséquent été comptabilisée au 31 décembre 2019. Notre demande de suspension du paiement a été acceptée en date du 3 avril 2019 avec mise en place d'une garantie bancaire. La prochaine audience avec le tribunal est planifiée pour le 26 février 2020.

Autres éléments d'information

4.4.2.21 Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2019	2018
Résultat net	383	1 726
Dotations aux amortissements, charges à répartir	8	7
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(54)	28
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	268	(10)
Valeur nette des éléments cédés		
TOTAL	595	1 752

4.4.2.22 Effectifs

Renault SA ne compte aucun salarié.

4.4.2.23 Jetons de présence versés aux membres des organes d'administration

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élevaient à 1 500 000 euros en 2019 (1 499 750 euros versés au titre de 2018 dont 48 000 € versés pour les fonctions de Président). Le Président du Conseil d'administration ne perçoit pas de jetons de présence au titre de son mandat.

Les rémunérations hors charges sociales comptabilisées en résultat en 2019, incluant les parts variables provisoires, s'élevaient à 2 millions d'euros.

Le nombre d'actions de performance attribuées en 2019 aux mandataires sociaux s'élève à 3 520 actions.

4.4.2.24 Informations sur les délais de paiement fournisseurs et clients

En référence à l'article L. 441-6-1 du Code de commerce, Renault SA n'ayant pas d'activité commerciale, nous ne publions pas de délais fournisseurs et clients.

Dés éléments sur le sujet se trouvent dans le rapport de gestion de Renault s.a.s.

4.4.2.25 Tableaux des filiales et participations

Participations directes

Sociétés (en millions d'euros)	Capital	Capitaux propres hors capital social et résultat de l'exercice	Quote-part du capital détenu en %	Valeur d'inventaire des titres détenus
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt	534	4 971	100,00 %	10 194
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni ROUMANIE ⁽¹⁾	531	480	99,43 %	1 122
DongFeng Renault Automative Company Huang Jinkou Industrial Park Wuhan Hubei CHINE ⁽²⁾	602	(78)	50,00 %	0
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken JAPON ⁽³⁾	11 659		43,40 %	6 217
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart ALLEMAGNE [*]	3 070		1,55 %	584
RNBV Jachthavenweg 130, 1081KI Amsterdam PAYS-BAS ^{**}	6		50,00 %	12
Sofasa Carrera 49 N°39 Envigado COLOMBIE ⁽⁴⁾	1	49	27,66 %	20
TOTAL PARTICIPATIONS				18 149

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,7830 lei roumains pour un euro.
(2) Le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,8205 renminbi yuans pour un euro.
(3) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 121,94 yens pour un euro.
(4) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 3 679,00 pesos colombiens pour un euro.

Sociétés (en millions d'euros)	Chiffres d'affaires HT sur 12 mois se clôturent le 31/12/2019	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Renault SA en 2019
PARTICIPATIONS			
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt	47 949	(170)	23
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni ROUMANIE ⁽¹⁾	5 199	141	52
DongFeng Renault Automative Company Huang Jinkou Industrial Park Wuhan Hubei CHINE ⁽²⁾			
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken JAPON ⁽³⁾			579
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart ALLEMAGNE [*]			54
RNBV Jachthavenweg 130, 1081KI Amsterdam PAYS-BAS ^{**}			
Sofasa Carrera 49 N°39 Envigado COLOMBIE ⁽⁴⁾	820	14	

(1) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,745094 lei roumains pour un euro.
(2) Le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 7,733878 renminbi yuans pour un euro.
(3) Le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 122,056369 yens pour un euro.
(4) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 3 668,79048 pesos colombiens pour un euro.
^{*} Pour Daimler, les informations seront disponibles à partir du 11 février 2020 sur leur site à l'adresse suivante : www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2019/.
Pour Nissan, les informations sont disponibles dans la note 12 du Document d'enregistrement universel 2019 du Groupe Renault à l'adresse suivante : <https://group.renault.com/finance/informations-financieres/documents-et-publications/>.
^{**} Pour RNBV, les informations ne sont pas disponibles.

Participations indirectes

La liste des filiales détenues indirectement par Renault SA est disponible dans le document « Informations complémentaires sur la composition du Groupe Renault » sur le site du Groupe au sein de la partie Informations financières à l'adresse suivante :

<https://group.renault.com/finance/informations-financieres/documents-et-publications/>

Participations évaluées par équivalence

La valeur des titres Renault s.a.s évalués par équivalence a diminué de 465 millions d'euros sur l'exercice en raison de sa contre-performance et de celle de ses filiales.

La valeur des titres Dacia évalués par équivalence a progressé de 80 millions d'euros.

Mentions relatives aux prises de participation

Voir note 4.4.2.8.

04

4.4.2.26 Résultats financiers des cinq derniers exercices

	2015	2016	2017	2018	2019
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital (en millions d'euros)	1 127	1 127	1 127	1 127	1 127
Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants	295 722 284	295 722 284	295 722 284	295 722 284	295 722 284
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES (en millions d'euros)					
Chiffre d'affaires hors taxes					
Résultat avant impôt, amortissement et provisions ⁽¹⁾	504	1 404	815	1 560	485
Impôt sur les bénéfices	100	81	95	91	80
Résultat après impôt, amortissement et provisions	603	1 382	937	1 726	383
Résultat distribué	701	916	1 027	1 035	
RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)					
Résultat avant impôt, amortissement et provisions ⁽¹⁾	1,91	4,75	2,76	5,27	1,64
Résultat après impôt, amortissement et provisions	2,24	4,67	3,17	5,84	1,30
Résultat par action de base et dilué ⁽²⁾	2,42	5,04	3,42	6,31	1,40
Effet de la dilution potentielle des instruments dilués sur le résultat par action	0,17	0,37	0,25	0,47	0,10
Dividende net attribué à chaque action	2,40	3,15	3,55	3,55	
PERSONNEL ⁽³⁾					

(1) Les provisions sont constituées par les dotations de l'exercice, déduction faite des reprises de provisions devenues sans objet et des provisions utilisées.

(2) Calculé en tenant compte du nombre moyen d'actions en fin d'exercice.

(3) Pas d'effectif.

4.4.2.27 Événements postérieurs à la clôture

À l'issue du processus de sélection mené par le Comité de la Gouvernance et des Rémunérations, le Conseil d'administration, réuni le 28 janvier 2020 sous la présidence de M. Jean-Dominique Senard, a décidé de nommer M. Luca de Meo en qualité de Directeur général de Renault SA, et de Président de Renault s.a.s, avec effet à compter du 1^{er} juillet 2020.

M^{me} Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA par intérim, continuera d'assumer ses fonctions jusqu'à l'entrée en fonction de M. Luca de Meo. Par ailleurs, le Conseil d'administration a donné un avis favorable à sa nomination aux fonctions de Directeur général adjoint de Renault SA, à compter du 1^{er} juillet 2020.

2【主な資産・負債及び収支の内容】

前掲の財務諸表に対する注記を参照のこと。

3【その他】

(1) 後発事象

- 2020年1月6日：ジル・ルボルニュ氏のルノー・グループ入社

2020年1月6日、ジル・ルボルニュ氏が、エンジニアリング担当執行副社長及びグループ・エグゼクティブ・コミッティ（CEG）のメンバーとしてルノー・グループに入社した。同氏は、暫定期間中の最高経営責任者であるクロチルド・デルボス氏に報告を行う。

ガスパー・ガスコン・アベラン氏は、個人的なプロジェクトを追求するため退職することを決定した。

クロチルド・デルボス氏はガスパー・ガスコン・アベラン氏の取り組み及び経歴に敬意を表した。

ガスパー氏は、30年間にわたってルノーのエンジニアリングチームに關与し、そのリーダーとして、パワートレイン・エンジニアリングを著しく発展させ、成功を収めた車両のデザインに貢献してきた。ジル・ルボルニュ氏が当グループの製品エンジニアリングチームのリーダーとして着任したことにより、ヨーロッパ及び世界中において高度な技術的問題や急速に変化する環境規制がある中で、当グループのエンジニアリングの変革を加速し、当グループの研究開発を効果的に統合することができるだろう。自動車産業を通じて認知された同氏の豊富な経験と実績は、ルノー及びアライアンス内での業務シナジーの発展と最適化にも寄与するだろう。

ジル・ルボルニュ氏（57歳）は、*École Nationale Supérieure des Céramiques industrielles*を卒業した。

ジル・ルボルニュ氏は、PSAグループで30年を超えてフランスをリードする、最も理解力のある車両のエンジニアリング及びデザインの専門家として認知されている。

8年間の材料・技術の研究開発を経て、同氏は、シトロエンC3フェーズプラットフォームの主任技術者となる。その後7年間、先進的な車両コンセプトの責任者を務めた。2010年にプロジェクト前段階担当部門の責任者に就任。2013年4月には研究開発部長に就任し、2016年9月から2019年5月までPSAグループの品質エンジニアリング・ディレクターを務めた。

2015年1月から2018年5月まで、PFA（自動車セクターのプラットフォーム）内の自動車技術委員会（CTA）の委員長でもあった。2018年に、オートモーティブ・ニュース・ヨーロッパにより「商品開発エグゼクティブ」カテゴリーにて「ユーロスター賞」を受賞した。

- 2020年1月28日：ルノー取締役会からのお知らせ

- ルノー最高経営責任者としてルカ・デメオ氏を任命
- ルノー最高経営責任者代理としてクロチルド・デルボス氏を任命

ブローニュ・ピヤンクール、2020年1月28日 - ガバナンス及び報酬委員会が行った選定過程の後、ジャンドミニク・スナール氏が議長を務める会議において、取締役会は、2020年7月1日よりルノーS.A.の最高経営責任者兼ルノーs.a.s.の会長として、ルカ・デメオ氏を任命することを決定した。

取締役会は、ルカ・デメオ氏が、過去の職務における経歴、経験及び成功により、ルノー・グループの成長及び変革に対して全面的に貢献するためのすべての特性を備えていると考えた。

ルノーS.A.の暫定最高経営責任者であるクロチルド・デルボス氏は、ルカ・デメオ氏が就任するまで、引き続き職務を遂行する。また、取締役会は、2020年7月1日よりルノーS.A.の最高経営責任者代理としてクロチルド・デルボス氏を任命することについて、好意的な意見を表明した。

取締役会は、ルノー・グループの新ガバナンスに全幅の信頼を表明しており、新リーダーがその任務において成功することを祈っている。

取締役会長であるジャンドミニク・スナール氏は以下のように述べた。

私は、ルノー・グループとアライアンスにとっての英断であるこの新ガバナンスを喜ばしく思っている。ルカ・デメオ氏は素晴らしい戦略家であり、急速に変化する自動車業界について先見の明を持っている。彼の専門性、そしてさらに彼の自動車に対する熱意により、彼はルノー・グループにとっての真の財産である。私はまた、例外的にルノー・グループの暫定的な経営に携わるクロチルド・デルボス氏にも謝意を表す。彼女は、ルノーに勤める中で、来る日も来る日も彼女のコミットメントと決断を示してきた。それとともに、更新及び強化されたエグゼクティブ・コミッティのサポートを得て、彼らはルノーの野心に等しい高度で多様な才能を持つチームを形成する予定である。

経歴

ルカ・デメオ氏は、1967年にイタリアのミラノで生まれ、ミラノのルイージ・ボッコニ商業大学の経営学部を卒業した。

ルカ・デメオ氏はルノーでキャリアを開始し、トヨタ・ヨーロッパに入社、その後フィアット・グループでランチア、フィアット及びアルファ・ロメオの各ブランドを担当した。同氏は自動車業界で20年超の経験を有する。

ルカ・デメオ氏は、フォルクスワーゲン・ブランドの乗用車及びフォルクスワーゲン・グループのマーケティング・ディレクターとして、2009年にフォルクスワーゲン・グループに加わった。その後、2012年にアウディAGのセールス&マーケティング担当として取締役会のメンバーを務めた。

2015年11月1日から2020年1月までセアトのエグゼクティブ・コミッティの委員長を、また、ドゥカティとランボルギーニの監査委員会のメンバー及びイタリアのフォルクスワーゲン・グループの取締役会会長を務めた。

-

クロチルド・デルボス氏は、1967年生まれで、リヨン経営大学院を卒業している。カリフォルニアでキャリアをスタートさせ、パリのブライスウォーターハウスに勤めた後、1992年にペシネー・グループに入社。様々なポジションに就いた後、財務担当ディビジョン・ディレクターに就任した。ペシネーがアルキャンにより買収された後、クロチルド・デルボス氏は、2005年から2011年に売却されるまで副社長兼設計製品部ビジネス・ファイナンス・ディレクターに就いた。

クロチルド・デルボス氏は2012年に、ルノー・グループにグループコントローラーとして入社した。2014年5月1日、アライアンス・グローバル・ディレクター（管理担当）に任命された。2016年4月25日、クロチルド・デルボス氏は、ルノー・グループの執行副社長、最高財務責任者に任命された。また、RCIバンクの取締役会長にも就任し、ルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティのメンバーでもある。

2019年10月11日、クロチルド・デルボス氏は、暫定期間におけるルノーの最高経営責任者に任命され、引き続きルノー・グループの最高財務責任者及びRCIバンクの取締役会長を務めている。

- 2020年1月28日：デニス・ル・ヴォット氏を地域、販売及びマーケティング担当執行副社長に任命

2020年1月28日、デニス・ル・ヴォット氏が、地域、販売及びマーケティング担当執行副社長、並びにグループ・エグゼクティブ・コミッティ（CEG）のメンバーに任命された。同氏は、暫定期間中の最高経営責任者であるクロチルド・デルボス氏に報告を行う。

オリビエ・ミュルゲ氏は、個人的なプロジェクトを追求するため退職することを決定した。

この点に関し、クロチルド・デルボス氏は以下のとおり述べた。

私は、1990年の入社以来のオリビエ・ミュルゲ氏の活躍に感謝したい。同氏は、当社が、欧州、中南米及びその後のすべての市場におけるブランドの商業的有効性を高めることに貢献した。彼の経験と戦略的視点は、当グループの効率と業績を高める助けとなった。

デニス・ル・ヴォット氏が地域、販売及びマーケティングのリーダーに着任することにより、当社の国際市場での存在感と当社ブランドの業績はさらに強化される。30年にわたるルノー及びアライアンスにおける豊富な経験は、今後直面するチャレンジにおいて貴重な資産となるだろう。

デニス・ル・ヴォット氏は、1965年生まれで、フランスのパリ国立高等鉱業学校の学位を有している。1990年にルノーに入社し、国際業務部内の販売及びマーケティングに所属。1994年、アフターサービス部門に加わり、アフターサービス製品開発のシニア・マネジャーとなる。

その後、ルノー・ロシアにおいてアフターサービス・ディレクター、ベルギーにおいて販売ディレクター、グローバル・アフターサービスのマーケティング及び戦略、トルコのルノーMAISにおいてマーケティング・ディレクターに任命され、2007年にはユーラシア地域のマーケティング及び販売担当副社長となる。2011年に、ルノー・ロシアの副マネージング・ディレクター、2013年9月に、ヨーロッパG9販売及びマーケティング担当副社長となる。

2016年4月1日、同氏はユーラシア地域の上級副社長兼会長に任命され、2016年6月23日にアフトワズ取締役会メンバーとなる。

2018年1月1日、デニス・ル・ヴォット氏は日産北アメリカ担当上級副社長兼マネジメント・コミッティ委員長に任命された。

2019年4月1日、デニス・ル・ヴォット氏は、LCV事業部門アライアンス担当上級副社長及びルノー・グループ・マネジメント・コミッティのメンバーに任命された。

- 2020年1月30日：ルノー・日産・三菱のアライアンスレベルのリソースや投資のさらなる有効活用について

ルノー・日産・三菱は、本日、そのビジネスモデルと経営構造をさらに強化するための新たな枠組みの大要を発表した。このアライアンスが各社の戦略的拡大と競争力向上に不可欠であることを、3社すべてが繰り返し述べた。

日本の横浜で開催したアライアンス・オペレーティング・ボード（AOB）では、新たな枠組みについて合意した。この新しい枠組みは、アライアンスメンバーの能力を強化し、メンバー各社が有する強みを活かして3社の戦略を補完する。

またAOBは、11月の前回会議で大要を示した、自動車産業が新たなモビリティサービスに移行する中でメンバー各社が競争力と収益性を強化することを可能にするイニシアチブを支える重要なプログラムについて、再確認した。

メンバー各社の強みをフルに活かした新たな枠組み

各社の強みをフルに活かしたコラボレーション・モデルを強化し、地域、商品及び新技术を横断してリーダーシップを高める。

本日、AOBで決定した内容：

1. 地域軸では、3社各社で特定の地域のレファレンスとなる。例えば、中国では日産が、欧州ではルノー、そして東南アジアでは三菱自動車がレファレンスとなる。
2. エンジニアリングについては、リーダー/フォロワー・モデルで推進する。この枠組みはプラットフォーム、パワートレインや主要な技術に拡大して適用される。このようにして、1つの会社で個別の主要技術の開発をリードして、その後、それが他のアライアンス・パートナーに拡大される。
3. さらに、AOBは、早ければ2020年中に3社の欧州内でのCAFEクレジットをプールすることを決定した。
4. 小型商用車については、ルノー・トラフィックをベースとして、三菱自動車のオセアニア地域向けの小型商用車をルノーが設計し、ルノーのサンドゥヴィル工場で生産する。
5. 3社の戦略的な中期計画は、アライアンス・オペレーティング・ボードでの決定の主要な結論を統合し、2020年5月を目処に同時に公表する予定である。

この新しい枠組みにより、アライアンス・プロジェクトの効果や効率を高め、3社のリソースや投資のさらなる有効活用が図られる。

確実な執行を見据えた、アライアンスのガバナンスの進化

議長1名と各メンバー会社の会長又はCEOで構成されているAOBは、メンバー各社のために効率的に運営されるガバナンスを強化するために、ルノー、日産及び三菱自動車の各取締役会と積極的に連携することについても合意している。かかるイニシアチブは、アライアンス内の協力を最大限に引き出す一方、メンバー各社のアイデンティティと自主性を維持する。

- 2020年2月24日：ルノー・グループのプレスリリース

ブローニュ・ビヤンクール、2020年2月24日 - ルノーSASは、ナンテール検察庁が発行した、ルノーに対してなされた事実についての調査が開始されたことを発表する2020年2月19日付プレスリリースに注目した。

ルノーSASは、以前の報告及び取り組みから一貫して、自らの権利を行使するために民事当事者申立てを行っており、司法当局との十分な協力を継続する予定である。

最後に、ルノーは調査結果に基づく損害賠償請求権を留保する。

- 2020年2月27日：ルノー・リテール・グループ、現在から2024年までの間のスコープを変更するプロジェクトを提示

- ・ ルノー・リテール・グループ（RRG）は、フランスにおける事業活動規模の変更を計画している。
- ・ このプロジェクトには、信頼できる堅固な買主に対して10のディーラーシップを売却し、雇用を守ることが伴う予定である。
- ・ このプロジェクトは、RRGが自らの回復を追求し、将来の投資を最大限に活用することを可能にする予定である。

パリ、2020年2月27日 - 深く根付いた自動車市場の変革及び常に進化する顧客ニーズを背景に、2月27日、ルノー・リテール・グループ（RRG）は、現在から2024年までの間のスコープを変更するプロジェクトを中央社会経済委員会（CSEC）に提示した。

持続可能かつ収益性の高い成長を確保するために、RRGのプロジェクトは以下の3つの主要な問題に対応する。

- 新たな顧客の行動、とりわけ、カスタマージャーニーのデジタル化に適応することにより、将来に備える。
- 集中投資を行い、かつ事業の成長を支援するために、事業スコープを適応させる。
- フランスにおけるルノー・グループ・ブランドの雇用及び代表性を守る。

フランスにおいて、このプロジェクトは10のディーラーシップの売却及びパリにあるRRGのグルネル拠点の不動産売却を含む。RRGは、ルノーのフランス商圏の支援を受け、信頼できる堅固な買主（既にRRGブランドを販売している。）を特定し、事業活動の継続及び雇用の保護を可能にしている。

ルノーの完全子会社であるルノー・リテール・グループは、顧客数2百万名で欧州第2位の自動車販売会社である。ルノー・リテール・グループは、ルノー、ダチア及び日産のブランドを販売し、欧州14ヶ国の275拠点（フランス94拠点）に12,000名の従業員を擁している。2019年度、ルノー・リテール・グループは、販売台数の35%をフランスで、20%を欧州で達成した。

- 2020年3月16日：ルノー・スペイン、スペイン政府の非常事態宣言を受けてその産業活動を変更

ルノー・グループは、スペイン政府による非常事態宣言を受けて、非常事態の期間中、スペインにおける産業活動を停止することを決定した。この決定は、昨日労働組合に通知された。

我が国において新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行が始まって以来、従業員の健康はルノー・グループにとって優先事項である。当初より保健当局の指示による防止策が適用されている。

スペインにおける流行の拡大に鑑み、かつスペイン政府による非常事態宣言を受けて、ルノー・グループは産業活動の停止を決定した。この点に関して、一時的雇用規制計画が策定された。

当社は、商業活動はこの危機の後、速やかに再開するものと予想している。危機が去った際には労使代表者の合意のもとで適切な措置がとられ、これにより当社の予想する大規模な商業需要に対応するために必要な事項を実施することができる。

当社の経営陣は、この複雑な状況において従業員が共有している責任感を高く評価している。

- 2020年3月16日：ルノー・グループ、フランスの工業拠点における生産活動を停止

ブローニュ・ピヤンクール、2020年3月16日 - ルノー・グループは、健康に関する状況の変化に応じて、次の発表があるまで、フランスの工業拠点における生産活動を停止することを発表する。

ルノー・グループは、3月16日月曜日の終了時から、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連して従業員を守るため、フランス政府の措置に従って、フランスの工業拠点におけるすべての生産活動を一時停止する。

今般の産業活動の一時停止により、フランスにおける12拠点及び18,000名の従業員が影響を受ける。他のヨーロッパ諸国のルノー・グループの工場において生産活動を継続するか否かは各国の状況による。

ルノー・グループは、状況が許す限り速やかに生産活動を再開することを計画しており、商業需要に効果的に対応するための適切な措置を実施する予定である。

- 2020年3月17日：ポルトガル、カシアにおける生産中止

カシア、2020年3月17日 - 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の蔓延に関する現状及び常に従業員の健康を最優先事項としていることから、ルノー・グループは、3月18日水曜日の6時にポルトガルのカシアにおける工場の生産を停止することを決定した。この決定は、本日、労働組合に通知された。

我が国において新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行が始まって以来、従業員の健康はルノー・グループにとって優先事項である。当初より保健当局の指示による防止策が適用されている。

ポルトガルにおける流行の拡大に鑑み、ルノー・グループは産業活動の停止を決定した。

当社は、商業活動はこの危機の後、速やかに再開するものと予想している。危機が去った際には労使代表者の合意のもとで適切な措置がとられ、これにより当社の予想する大規模な商業需要に対応するために必要な事項を実施することができる。

当社の経営陣は、この複雑な状況において従業員が共有している責任感を高く評価している。

- 2020年3月17日：レヴォズにおける生産中止

ノヴォ・メスト、2020年3月17日 - 新型コロナウイルスの蔓延に関する現状及び従業員の健康に関する強い懸念に照らして、レヴォズの経営陣は3月17日火曜日22時に生産を停止することを決定した。経営陣は従業員に対し自宅に留まり、国家当局の指示に従うよう強く促した。

現時点では、生産再開の条件が整う時期を予想することはできない。これは国の状況及びルノー・グループの決定の両方の影響を受ける。

しかしながら、当社は、商業活動はこの危機の後、速やかに再開するものと予想している。危機が去った際には労使代表者の合意のもとで適切な措置がとられ、これにより当社の予想する大規模な商業需要に対応するために必要な事項を実施することができる。

従業員及び事業パートナーは、レヴォズの活動及び生産再開に係るすべての主要な情報を当社のモバイル・アプリ及びウェブサイトを通じて提供される。

- 2020年3月17日：ルノー・グループ・モロッコ、モロッコ王国における産業活動を一時停止

ルノー・グループ・モロッコは、3月19日木曜日から、タンジェ及びカサブランカの2つの生産拠点の活動を停止することを決定した。2工場にわたる11,000名近くの従業員に適用されるこの一時的な対策は、国内外両方における新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行の影響によるものである。

事業が十分機能するのに出勤が不可欠でない職位については、リモートワークを活用する予定である。

モロッコ王国保健省が勧告した保健対策の厳格な適用に加えて、ルノー・グループの従業員の健康を確保するために、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機の当初から、具体策及び予防策が社内で展開されている（工場、販売及びサービス網）。

ルノー・グループは、この状況を極めて綿密に注視しており、モロッコ公共機関が導入した新たな対策の適用を含め、いかなる変更にも即応する準備が整っている。

ルノー・グループは、状況が許す限り速やかに生産活動を再開することを計画しており、王国内及び国際的規模の顧客需要に効果的に対応するための適切な措置を実施する予定である。

- 2020年3月18日：ルノー・グループ・ルーマニア、ミオヴェニにおける製造活動の一時停止を発表

新型コロナウイルスの蔓延に関する現状に鑑みて、ミオヴェニの工場における生産活動は、最も重要な業務を除き、2020年3月19日から4月5日まで一時停止する。

当社は、商業活動はこの危機の後、速やかに再開するものと予想している。危機が去った際には労使パートナーの合意のもとで適切な措置がとられ、これにより商業需要に対応するために必要な事項を実施することができる。

従業員及び事業パートナーは、ルノー・グループ・ルーマニアの活動及び生産再開に係るすべての主要な情報を当社のコミュニケーション・チャンネルを通じて提供される。

- 2020年3月20日：ルノー・グループのプレスリリース

ブローニュ・ビヤンクール、2020年3月20日 - ルノーは、2019年度ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメントをフランス金融市場庁に提出することを発表する。

2019年度ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメントには、以下の情報が含まれる。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連して、現在までの各国政府が講じた措置に従い、ルノー・グループは一部の商業施設及び工場の活動を停止している。感染症の広がるスピードに鑑みて、世界各国におけるルノー・グループの商業及び生産活動を継続するか否かは、各国の衛生状態及び政府の決定に左右される。

このレベルの不透明性により、現在のところ、影響を評価することはできていない。ルノー・グループは、評価が可能な状況になり次第速やかに影響の規模を明らかにする予定である。

ルノー・グループは、状況が許す限り速やかに関係各国において商業及び生産活動を再開することを計画しており、商業需要に効果的に対応するために必要なすべての措置を実施する予定である。

2019年度ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント（フランス語版）はルノーのウェブサイト www.group.renault.com の「Finance」タブの「Regulated information」から閲覧可能である。

- 2020年3月23日：ルノー・インドियाは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の蔓延を阻止するため、チェンナイにあるアライアンス製造施設の操業を停止

チェンナイ、2020年3月23日 - 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行状況が悪化する中、ルノーは従業員の安全と幸福を最優先と考え、チェンナイにあるアライアンス製造施設、ルノー・日産オートモティブ・インドिया・プライベート・リミテッド（RNAIPL）における生産を一時的に停止している。

ルノー・インドは過去数週間にわたって状況の監視を続け、すべての事務所、ディーラーシップ及び製造施設において多くの予防措置を実施し、また個人の意識を高めるための対策も行っている。ルノー・インドはディーラー・ネットワークと定期的な状況報告を共有し、またそれぞれの地方機関、州・中央政府及び規制機関が発表する通知や指針を遵守するよう助言している。

ルノー・インド・オペレーションズのカントリーCEO兼マネージング・ディレクターのベンカトラム・マミラパレは、「ルノーのすべての従業員、ディーラー及びその他のパートナー、またその家族及びコミュニティ全体の健康、安全及び幸福は、最優先事項である。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行状況が悪化する中、ウイルスの蔓延阻止に貢献するため、当社はアライアンス工場における生産を一時的に停止している。当社は、操業を再開するための州政府からの追加の通知を待つ予定である。」と述べた。

マミラパレ氏は「チェンナイ、グルガオン、ムンバイ、コルカタ及びブネを含む当社のコーポレート及び地域オフィスの全従業員は、在宅にて勤務を継続する。」と付け加えた。

さらに、ルノー・インドは、緊急時における顧客サポートを確保するため、24×7ロードサービスを継続する。

ルノーについて

ルノー・インド・プライベート・リミテッドは、フランスのルノーS.A.S.の完全所有子会社である。ルノー・インドの自動車は、年間480,000台の生産能力を有するチェンナイのオラガダム製造施設で製造されている。ルノー・インドは370ヶ所を超える販売拠点及び450ヶ所を超えるサービス拠点を擁して広範に展開している。これらの拠点には、インド全域に広がる257ヶ所のサービス作業場及び215ヶ所のホイール作業場が含まれ、品質基準を満たす販売とサービスを提供している。

ルノー・インドの製品ラインナップとサービスは、顧客と業界専門家のいずれからも高い知名度を得ており、60を超えるタイトルを獲得し、またルノー・インドをインドにおいて単年度で最も多くの賞を受けた自動車ブランドの一つに押し上げた。ルノー・クウィッドは、既に10の「カーオブザイヤー」を含む32の賞を受賞している。

- 2020年3月24日：ルノー・グループ、中南米の工業拠点における生産活動を停止

ブローニュ・ビヤンクール、2020年3月24日 - ルノー・グループは、健康に関する状況の変化に応じて、次の発表があるまで、中南米の工業拠点における生産活動を停止することを発表する。

ルノー・グループは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連して従業員を守るため、各国政府の措置に従って、アルゼンチンのコルドバのサンタ・イサベル、ブラジルのクリティバ（4拠点）、コロンビアのエンピガドの工場における生産活動を一時停止しており、チリのロス・アンデスのコルメカニカにおいても3月26日より同様の措置をとる準備が整っている。

今般の産業活動の一時停止により、4ヶ国の7拠点において、約9,000名の従業員が影響を受ける。

ルノー・グループは、状況が許す限り速やかに生産活動を再開することを計画しており、商業需要に効果的に対応するための適切な措置を実施する予定である。

- 2020年3月25日：年次株主総会の延期

ブローニュ・ビヤンクール、2020年3月25日 - 新型コロナウイルスの世界的流行による現在の不確実な状況において、ルノー取締役会は、2020年4月24日に予定されていた年次株主総会を、5月又は6月の将来の日に延期することを決定した。

取締役会は、株主総会への各株主による意義のある参加を奨励することを切望している。これを踏まえ、参加株式の株主総会も延期する。

新たに設定する株主総会の開催日は、可能な限り速やかに発表する予定である。

- 2020年3月25日：ムーディーズはルノーの格付を格下げの方向で見直した。

- 2020年3月25日：オヤック・ルノー、製造活動を一時停止

オヤック・ルノー・オートモビル・ファクトリーズとして、当社はこれまで、世界に影響を及ぼしている新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の大流行に関する動向を長期にわたり注意深く見守ってきた。

当社が常に優先している従業員の健康を考慮して、当社は、トルコ共和国保健省の指示に沿った予防的措置・慣行を実施しており、今後もその予定である。

当社はさらに、世界のサプライチェーン・プロセスにおける混乱を考慮して、オヤック・ルノー・オートモビル・ファクトリーズを2020年3月26日以降、段階的かつ一時的に大部分操業停止とする。

この期間中、保健省の推奨に従い、オヤック・ルノーの経営陣は従業員に在宅を呼びかけ、またウイルスの蔓延を阻止するために国・地方機関の指示に従うよう求める。

生産再開日については、トルコ及び世界の動向に従い、オヤック・ルノー及びルノー・グループの決定に沿って、再度公表する。

オヤック・ルノーのビジネス・パートナーに対しては、オヤック・ルノーのウェブサイト（www.oyak-renault.com）を通じて操業・生産再開に関するすべての重要な動向について通知する。

- 2020年3月27日：フィッチはルノーの格付をBB+に引き下げ、見通しは「ネガティブ」とした。

- 2020年3月30日：お知らせ

ルノー・グループは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による公衆衛生上の危機の影響により、現在ルノー・グループのすべての工場を停止している（但し、操業を再開しているか又は生産再開の過程にある中国及び韓国の工場を除く。）ことを報告する。

ルノー・グループは、状況が許す限り速やかに関係各国において生産活動を再開することを計画しており、商業需要に効果的に対応するための適切な措置を実施する予定である。

- 2020年4月9日：S&Pはルノーの格付をBB+に引き下げ、見通しは「ネガティブ」とした。

- 2020年4月9日：ルノー取締役会からのお知らせ

- ・ 年次株主総会は2020年6月19日に開催する。
- ・ 2019会計年度の配当は中止する。
- ・ 会長及び暫定最高経営責任者の報酬を25%削減する。
- ・ 取締役の2020年度の出席報酬を25%削減する。

ブローニュ・ビヤンクール、2020年4月9日 - ルノー取締役会は、本日、ジャンドミニク・スナールを議長として会議を行い、当初2020年4月24日に予定されていた年次株主総会の開催日を2020年6月19日に設定した。本株主総会の詳細は、株主に対して後日提示される。参加株式の株主総会は2020年6月12日に予定されている。

新型コロナウイルスの世界的流行に関連している現在の状況において、また、未曾有の危機において力を尽くし又はその影響を受けているルノー・グループのすべてのステークホルダーに対して責任を果たすという精神に基づいて、ルノー取締役会は、年次株主総会において配当の分配を提案しないことを決定した。

また同じ精神の下で、ルノー取締役会のすべてのメンバーは、自己の報酬を減額することを決定した。取締役会長ジャンドミニク・スナールは、少なくとも2020年第2四半期の報酬を25%減額する。取締役は、2020会計年度の出席報酬を25%減額することを全会一致で決定した。

この削減額は、2020年4月2日に締結された連帯・未来協約に基づき設定された連帯基金に送金する。

ルノーSAの暫定期間における最高経営責任者クロチルド・デルボスも、少なくとも2020年第2四半期の報酬を25%減額する。

- 2020年4月14日：ルノー・グループは新たな中国戦略を設定

- ・ ルノー・グループは中国において小型商用車（LCV）と電気自動車（EV）に注力する。
- ・ ルノー・グループは東風雷諾汽車有限公司（Dongfeng Renault Automotive Company Ltd.、以下「東風ルノー」という。）の株式を東風汽車集団有限公司（Dongfeng Motor Corporation）に譲渡し、東風ルノーはルノー・ブランドに関する活動を停止する。
- ・ LCV事業は華晨雷諾金杯汽車有限公司（Renault Brilliance Jinbei Automotive Co., Ltd.、以下「RBJAC」という。）を通じて運営し、Jinbeiのレガシーとルノーのノウハウを併せて活用する。
- ・ EV事業は、2つの既存の合併事業である易捷特新能源汽车有限公司（eGT New Energy Automobile Co., Ltd.、以下「eGT」という。）及び江西江鈴集團新能源汽车有限公司（Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicle Co. Ltd.、以下「JMEV」という。）を通じて開発する。

ブローニュ・ピヤンクール、2020年4月14日 - ルノー・グループは本日、電気自動車（EV）と小型商用車（LCV）を2つの重要な柱とする中国市場向け新戦略を明らかにした。

この新戦略の中で、中国におけるルノー・グループの活動は以下の通り推進される。

中国ICE乗用車市場について

ICE乗用車について、ルノー・グループは、東風汽車集団有限公司との間で、ルノーが東風に東風ルノー株式を譲渡するための仮契約を締結した。東風ルノーはルノー・ブランドに関する活動を停止する。

ルノーはルノーのディーラーだけでなく、アライアンスのシナジーを通じて、300,000人の顧客に質の高いアフターサービスを引き続き提供する。

ルノー・ブランドの乗用車の今後の開発については、将来のルノー新中期計画において詳細を示す。

さらに、ルノーと東風は、東風ルノーへの部品供給や東風汽車股份有限公司（Dongfeng Automobile Co., Ltd.）へのディーゼル・ライセンスといった、新世代エンジンに関する日産との連携を継続する。ルノーと東風は、インテリジェント・コネクティッド・ビークルの分野における革新的な連携にも関与していく。

中国LCV市場について

都市化の進行、電子商取引の拡大、市街地の輸送手段及び顧客の用途の多様化は、急速に変化する中国LCV市場の重要な特徴である。2019年に同市場は3.3百万台に達しており、今後も着実な上昇を維持するものと予測される。

2017年12月に設立されたRBJACは、ルノー・グループの中国におけるLCV事業の右腕である。

ルノー・グループは、小型商用車の販売台数及び小型電気商用車の販売において、ヨーロッパのLCV市場をリードしている。

Jinbeiは中国において1.5百万の顧客を有し、2019年の売上は162,000台に迫る安定したブランドである。

RBJACはルノーの専門知識と技術でJinbeiモデルを近代化しており、2023年までに合計で5つのコア・モデルをラインナップに加える。この合併事業は、将来は輸出も行う予定である。

中国EV市場について

2019年に中国で販売された電気自動車は860,000台に上っており、中国は間違いなく世界最大のEV市場である。EVの売上は2030年までに中国市場の25%に達すると見られている。

ルノー・グループはEVのパイオニアであり、2011年以降世界で270,000台近くの電気自動車を販売してきた。このことは、合併事業の最初のEV自動車であり、Aセグメントにおいて現地の最大自動車メーカーと競争しているルノー・シティK-ゼロ・エミッションの発売の成功に示される通り、中国における強力な競争上の優位性となっている。

ルノー・グループは、eGTにおける日産と東風との提携を強化し、K-ゼロ・エミッションをグローバル市場に投入する予定である。「ダチア・スプリング」コンセプトをベースとするヨーロッパ向け派生車は、2021年から販売する。

JMEVは2015年の創設以来、機敏で効率的なEVプレイヤーとして知られている。品質及び技術面でルノーの支援を受け、JMEVは4つのコア・モデルによって2022年には中国EV市場の45%をカバーする予定である。

*

この新たな中国戦略は、中国市場での長期的プレゼンス維持に向けてルノーの競争上の優位性を強化し、またアライアンスの新たなコンセプトである「リーダー・フォロワー」に基づく日産とのシナジーを最大化することとなる。

ルノー・グループの中国地域会長フランソワ・プロボは、「当社は中国において新たな一章を開きつつある。当社は未来のクリーン・モビリティに向けた2つの主要な推進力である電気自動車と小型商用車に集中し、また当社と日産との関係をより効果的に活用していく。」と述べた。

- 2020年4月23日：ルノー・グループ、2020年度第1四半期の売上高は10,125百万ユーロ

- ルノー・グループの第1四半期の販売台数は、世界市場が24.6%縮小する中で25.9%減少し、672,962台となった。
- ルノー・グループの第1四半期の売上高は10,125百万ユーロであった(-19.2%)。一定の為替レート及び範囲によれば、減少幅は18.3%となる。
- ルノーの取締役会は、2020年4月9日に、2020年6月19日の年次株主総会において配当金の分配を提案しないことを決定した。
- 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行に伴い、ルノー・グループは、2020年3月に2020年度の年間目標を凍結した。現在のところ、この流行がルノー・グループの業績に与える影響を評価することはまだ不可能である。ルノー・グループは、評価が可能な状況になり次第速やかに新たな年間目標を公表する予定である。

すべてのブランドに関する世界自動車市場(自動車全体市場(TIV)とも呼ばれる。)の推移は、米国及びカナダを含む主要国における乗用車及び小型商用車(注:5.1トン未満の小型商用車)の販売(注:連結された各国において入手可能なデータに基

づく登録又は納入若しくはインボイス)台数の毎年の変化を示す。かかる数値は各国の公的機関又は統計局により提供され、ルノー・グループが連結して世界市場(TIV)を算出している。

一定の範囲及び為替レートを前提として連結売上高の変動を分析するために、ルノー・グループは前年度の年間平均為替レートを適用し、また当年度中に発生した範囲の重大な変更を除いて、当年度の売上高を再計算する。

ブローニュ・ピヤンクール、2020年4月23日

第1四半期業績ハイライト

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行を背景に、2020年度第1四半期の世界自動車市場は前年同期比で24.6%縮小した。従業員を守るため、また各国政府の施策に従い、ルノー・グループは3月中ほとんどの国で商業・生産活動を停止し、2020年度第1四半期の全世界における販売台数は前年同期比25.9%減の672,962台となった。

ヨーロッパ市場は26.2%縮小し、ルノー・グループの販売台数は36.0%減の321,756台となった。ルノー・グループの産業及び商業活動のほとんどを停止したことが、四半期末におけるこのような減少を急加速させた。

ダチア・ブランドは特にフランス(-41.7%)において急速に減退している販売チャネルである小売客を主な販売先としており、強い影響を受けて、登録台数は44.5%減少した。一方、ルノー・ブランドは32.3%減少した。

ヨーロッパの電気自動車セグメントでは、ルノー・ブランドの第1四半期の販売台数は22,810台となり、主に新型ゾエの貢献で市場シェアは17.3%となった。

ヨーロッパ以外の地域では、ルノー・グループの第1四半期の販売台数は13.4%減少した。

現在のような危機の中で、2019年度下半期に発売した新たなモデルはいくつかの国々で良好な業績を上げている。ロシアでは、市場が1.8%拡大する中、アルカナの成功によりルノー・ブランドの販売台数は9.2%増を記録した。インドでは、22.8%の市場縮小にもかかわらず、ルノー・グループはドライバーにより販売台数を3.5%増加することができた。韓国では、市場が6.8%縮小する中、2020年2月に発売したXM3の成功により、ルノー・グループの販売台数は20.1%増加した。

第1四半期の事業部門別売上高

2020年度第1四半期のルノー・グループの売上高は10,125百万ユーロ(-19.2%)であった。一定の為替レート及び範囲によれば、ルノー・グループの売上高は18.3%の減少となる。

一定の範囲及び為替レートを前提として連結売上高の変動を分析するために、ルノー・グループは前年度の年間平均為替レートを適用し、また当年度中に発生した範囲の重大な変更を除いて、当年度の売上高を再計算する。

自動車部門(アフトワズを除く。)の売上高は、21.3%減の8,591百万ユーロであった。この変動は、主に販売台数の減少(-14.1ポイント)によるものであった。

パートナーに対する売上は-6.1ポイントのマイナス効果をもたらしたが、これは日産、ダイムラー及びオペル向け車両・部品の急速な減産によるものであった。

為替による1.4ポイントのマイナス効果は、主としてアルゼンチン・ペソ及びブラジル・レアルの下落によるものであった。

通貨の下落及び製品の強化に対応して価格を引き上げた結果、価格効果は2.8ポイントのプラスとなった。構成効果は-1.0ポイント、その他の効果は-1.5ポイントであった。

当四半期のルノー・グループの売上高に対するアフトワズの寄与は、14百万ユーロに上る為替のプラス効果の考慮後で、701百万ユーロ(-8.6%)であった。

モビリティサービスは、現在、個別の事業セグメントとして表示されており、2020年度第1四半期は6百万ユーロの売上高を計上した。

販売金融部門（RCIバンク）の第1四半期の売上高は、2019年度を2.0%下回る827百万ユーロであった。これは主にアルゼンチン・ペソ及びブラジル・レアルに関連する19百万ユーロの為替のマイナス効果によるものであった。売上減の結果、新規融資契約件数は10.4%減少した。3年超のポートフォリオにおける融資契約の平均デュレーション及び2019年度の良い業績を考慮すると、平均稼働資産は引き続き増加し（2019年度第1四半期比で6.1%増）、2020年3月末には493億ユーロに達した。

2020年3月31日現在、棚卸資産合計（独立ネットワークを含む。）は、2019年3月末の656,000台に対して、660,000台であった。

自動車部門の2020年3月31日現在の流動性準備金は、103億ユーロ（2019年12月31日現在は158億ユーロ）であった。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連している現在の状況において、また、未曾有の危機において力を尽くし又はその影響を受けているルノー・グループのすべてのステークホルダーに対して責任を果たすという精神に基づいて、ルノー取締役会は、2020年4月9日に、2020年6月19日の年次株主総会において配当金の分配を提案しないことを決定した。

2020年度の見通し

2020年3月20日のユニバーサル・レジストレーション・ドキュメントの公表時に述べた通り、ルノー・グループは、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関する不確実性及び多くの国々で工場や商業施設を閉鎖したことに伴い、2020年度の年間目標を凍結した。ルノー・グループは安全と規制条件の許す国々において商業・生産活動の再開に着手し、商業需要に効果的に対応するために必要なすべての措置を実施する予定である。

現在のところ、この流行がルノー・グループの業績に与える影響を評価することはまだ不可能である。ルノー・グループは、評価が可能な状況になり次第速やかに新たな年間目標を公表する予定である。

ルノー・グループ連結売上高

（百万ユーロ）	2020年	2019年	2020年 / 2019年の変動率
第1四半期			
自動車（アフトワズを除く。）	8,591	10,916	- 21.3%
アフトワズ	701	767	- 8.6%
モビリティサービス	6	-	+++
販売金融	827	844	- 2.0%
合計	10,125	12,527	- 19.2%

ルノー・グループ上位15市場（2020年初から3月まで）

2020年初から3月まで	販売台数 ⁽¹⁾ （台）	乗用車 + 小型商用車の市場シェア（%）
1 ロシア	115,713	29.04
2 フランス	110,467	24.38
3 ドイツ	43,298	5.65
4 ブラジル	41,387	7.81
5 イタリア	33,413	8.83
6 スペイン及びカナリア諸島	28,284	11.08
7 トルコ	22,780	18.31
8 中国	21,100	0.65

9 韓国	19,988	5.27
10 インド	19,858	2.55
11 英国	17,707	3.20
12 ベルギー及びルクセンブルク	16,733	10.42
13 モロッコ	13,523	42.07
14 ポーランド	11,514	9.53
15 アルゼンチン	11,490	13.26

(1) トゥイジーを除く販売台数

乗用車+小型商用車 ルノー・グループ販売台数合計(地域別)

地域	第1四半期		
	2020年	2019年	変動率
フランス	110,467	178,057	-38.0%
ヨーロッパ ⁽¹⁾ (フランスを除く。)	211,283	324,996	-35.0%
フランス+ヨーロッパ合計	321,756	503,072	-36.0%
アフリカ・中東・インド・太平洋	85,221	106,238	-19.8%
ユーラシア	168,191	158,454	+6.1%
アメリカ	76,637	97,935	-21.7%
中国	21,157	42,703	-50.5%
合計(フランス+ヨーロッパを除く。)	351,206	405,330	-13.4%
全世界	672,962	908,402	-25.9%

(1) ヨーロッパ = 欧州連合(フランス及びルーマニアを除く。)、アイスランド、ノルウェー、スイス、セルビア及びバルカン諸国

乗用車+小型商用車 ルノー・グループ販売台数合計(ブランド別)

	第1四半期		
	2020年	2019年	変動率
ルノー			
乗用車	353,599	471,076	-24.9%
小型商用車	74,330	105,968	-29.9%
乗用車+小型商用車	427,929	577,044	-25.8%
ルノー・サムスン・モーターズ			
乗用車	19,535	15,690	+24.5%
ダチア			
乗用車	101,778	171,392	-40.6%
小型商用車	8,501	12,640	-32.7%
乗用車+小型商用車	110,279	184,032	-40.1%
ラーダ			
乗用車	87,884	90,892	-3.3%
小型商用車	2,628	2,593	+1.3%
乗用車+小型商用車	90,512	93,485	-3.2%
アルピーヌ			
乗用車	367	1,409	-74.0%

JINBEI及びHUASONG			
乗用車	851	1,908	- 55.4%
小型商用車	19,205	34,834	- 44.9%
乗用車 + 小型商用車	20,056	36,742	- 45.4%
ルノー・グループ			
乗用車	568,298	752,367	- 24.5%
小型商用車	104,664	156,035	- 32.9%
乗用車 + 小型商用車	672,962	908,402	- 25.9%

- 2020年4月29日：ルノー取締役会からのお知らせ

- ・ 取締役として日産が提案した田川丈二氏の任命
- ・ 2020年6月19日に年次株主総会を非公開で開催

ブローニュ・ピヤンクール、2020年4月29日 - ルノー取締役会は、本日、ジャンドミニク・スナール氏が議長を務める会議を開き、取締役として日産が提案した田川丈二氏を任命した。田川氏は、2020年4月23日に辞任した山内康裕氏の残りの任期、すなわち2022年の株主総会まで、山内氏の後任となる。2020年6月19日に開催される株主総会では、田川丈二氏の任命を追認するよう求められる予定である。

取締役会長であるジャンドミニク・スナール氏は、「日産を代表する取締役としても、戦略委員会の委員としても、取締役会の業務に対する責任及び貢献を果たされた山内康裕氏には、私自身及び取締役会を代表して、感謝の意を表したい。アライアンスメンバー間の関係の十分な原動力を存続させるために、当社取締役会に田川丈二氏が着任することも歓迎する。」と述べた。

また、取締役会は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連する衛生上の緊急事態の情勢を考慮の末、2020年3月25日命令第2020-321号の規定に従い、2020年6月19日金曜日午後3時に招集される株主総会を株主及びその他の出席権利者の身体的な同席なしで開催することを決定した。

この非公開株主総会への株主の参加の詳細については、当社ウェブサイトですべて入手可能な通常の株主総会資料に記載される予定である。株主総会の開催及び株主の権利行使の条件に関する最新情報を得るため、株主各位は当社ウェブサイト内の株主総会専用ページを定期的に閲覧することが推奨される。

田川丈二氏の経歴

田川丈二氏は、日本の慶應義塾大学にて経済学の学位を取得。1983年、日産自動車株式会社に入社し、財務部、グローバル広報及びIR部において様々なマネジメント職に就いた。2006年4月に財務部及びIR部担当執行役員に就任。2014年4月より、日産自動車株式会社のIR部及びM&A支援部担当常務執行役員に就任。その後、2019年12月より日産自動車株式会社専務執行役員を務めている。

- 2020年5月27日：メンバー会社の競争力と収益性をサポートするアライアンスの新たな協力的ビジネスモデル

プレスリリース - パリ、東京、横浜発

- ・ アライアンス・パートナーは、商品及び技術の効率性並びに競争力の向上のための「リーダー・フォロワー」の枠組みを活用する。
- ・ メンバー各社は、それぞれ大きな強みを持つ地域においてレファレンスとなり、他のメンバー各社の競争力を高めるための入り口兼サポートの仕組みとして機能する。

- ・ アライアンスは継続して、商品、技術及び市場において、業界トップレベルのパフォーマンスのベンチマークとなる。

ルノー・グループ、日産自動車株式会社、三菱自動車工業株式会社は、世界のトップ自動車アライアンスの1つのメンバーとして、本日、メンバー3社の競争力と収益性を向上させるための新たな協力的ビジネスモデルの一環としての様々なイニシアチブを発表した。

メンバー各社は、各々の持つリーダー的な領域と地理的な強みを活用して、他のパートナーの事業の発展をサポートすることにより、共同購買などの分野で既存のアライアンスのメリットを基盤とすることを計画している。

アライアンス・オペレーティング・ボード議長兼ルノー会長のジャンドミニク・スナールは、次のように述べた。「アライアンスは、自動車業界で類を見ない戦略的及び実務的なパートナーシップであり、絶えず変化する自動車を取り巻く世界の状況において優位性を保つためのものである。新たなビジネスモデルは、アライアンスが、メンバー各社の企業文化と歴史を基盤としながら、それぞれが有するアセットと遂行能力を最大限に引き出すことを可能にする。アライアンスの3社は、各々の競争力、持続的な収益性、社会と環境への責任を強化しながら、すべてのお客さまのために、あらゆる地域においてすべての自動車セグメント及び技術に取り組む。」

3社の経営陣は、自動車に関するリーダー・フォロワーの枠組みの原則に合意し、以下の通り協力していく。

- ・ アライアンスの標準化戦略を、プラットフォームからアップパーボディまでの適用にさらに拡大する。
- ・ 商品セグメントごとに、ある会社がリーダーを務め、他のフォロワー会社のサポートを得ながら、マザービークル（リーダー会社の車両）とシスタービークルの車両開発を行う。
- ・ 必要に応じて、ブランドごとにリーダーとフォロワーの車両生産を少数の工場に集約するなど、最も競争力の高い環境で生産する。
- ・ リーダー・フォロワーのモデルを既に適用している小型商用車においては、商品の共有化に基礎を置くことを継続する。

リーダー・フォロワーの枠組みは、完全にこの枠組みに基づく自動車の場合、モデルへの投資額を最大40%削減できると見込まれている。これらのメリットは、今日既に享受している従来のシナジーに加えてもたらされることが期待される。

またアライアンスは、世界の様々な地域を「レファレンス地域」に指定する方針にも合意した。メンバー各社は、各々の重点地域で最も競争力の高い会社の1つとなることを目指して注力すると同時に、他のメンバー各社の競争力向上のためのレファレンスの役割を果たす。

この枠組みのかかる方針に基づき、日産は中国、北米及び日本、ルノーは欧州、ロシア、南米及び北アフリカ、三菱自動車はASEAN及びオセアニアでそれぞれレファレンスとなる。

メンバー各社がそれぞれの地域でレファレンスとなることで、共有の機会が増えて固定費の共有が最大化され、各社のアセットを活用することができる。

各社の商品ポートフォリオの刷新はリーダー・フォロワーの枠組みに従い、リーダー及びフォロワーの車両は最も競争力のある環境を利用して生産される。例えば、以下の通りである。

- ・ 2025年以降のC-SUVセグメントの刷新は日産がリードし、欧州のB-SUVセグメントの将来的な刷新はルノーがリードする。

- ・ 南米においては、ルノー向け、日産向けのBプラットフォームが合理化され、現行4プラットフォームから1プラットフォームへ集約される。本プラットフォームは2つの工場生産され、各工場がルノー及び日産の両社向けに生産する予定である。
- ・ 東南アジアと日本においては、アライアンスメンバー各社は、日産と三菱自動車と協業した軽自動車のように本枠組みをさらに活用する機会を検討していく。

これらすべてを合わせると、アライアンスモデルの50%近くが2025年までにリーダー・フォロワーの枠組みで開発、生産される。

技術開発の効率性向上については、アライアンスメンバーは引き続き既存のアセットを活用し、メンバー各社が引き続きプラットフォーム、パワートレイン、技術への投資をシェアできるようにする。このシェアによる効率性の高さは、パワートレインやプラットフォーム開発で証明されており、CMF-Bプラットフォームを活用したルノー・クリオ及び日産ジューク、並びに軽自動車プラットフォームを活用した日産デイズ及び三菱eKワゴンの発売に成功をもたらした。近い将来、CMF-C/D やCMF-EVプラットフォームがそれに続くだろう。

リーダー・フォロワーの枠組みは、以下の通りリーダーシップが割り振られ、プラットフォームやパワートレインだけでなく、すべての主要技術の開発に拡大していく。

- ・ 自動運転：日産
- ・ コネクティッド・カー技術：ルノーがアンドロイドベースのプラットフォーム、日産が中国市場向け
- ・ E-ボディ（電気電子アーキテクチャーのコアシステム）：ルノー
- ・ e-パワートレイン（ePT）：CMF-A/B ePT はルノー、CMF-EV ePT は日産
- ・ C/Dセグメント向けPHEV：三菱自動車

この新たなビジネスモデルによって、メンバー各社の専門知識と競争力が十分に発揮され、世界的に大きな変革期を迎える自動車業界においてアライアンス全体を強化することができる。

- 2020年5月28日：ルノーの2020年度第1四半期収益に対する日産の寄与は - 3,573百万ユーロ

日産は本日、2019/2020会計年度（2019年4月1日から2020年3月31日まで）の第4四半期決算を発表した。

日本の会計基準に基づき発表された日産の2019/2020会計年度の第4四半期決算（2020年1月1日から同年3月31日）は、IFRSの修正再表示（-976百万ユーロ）後に、ルノーの2020年第1四半期の純利益に対して - 3,573百万ユーロ^{*}のマイナスの寄与をもたらすことになると見積もられる。

* 1ユーロ = 120.1円の当該第4四半期平均為替レートによる。

- 2020年5月28日：ムーディーズはルノーの格付をBa2に引き下げ、見通しは「ネガティブ」とした。

- 2020年5月29日：ルノー・グループ、3年間で固定費を20億ユーロ超削減する計画案を提示

- ・ 固定費を3年間で20億ユーロ超削減する目標は、アライアンスの枠組みの中でルノー・グループの競争力を回復し、その長期的発展を確実にすることを目的としている。
- ・ 計画案は、プロセスの簡素化、車両部品の多様性の低減、産業生産能力の調整などによるルノー・グループ内の業務の効率化を基礎としている。
- ・ 計画されている変更は、進行中の対話の枠組みの中で、社会的パートナーや地方当局と協議のうえ実施される。

ブローニュ・ピヤンクール、2020年5月29日 - 年次決算発表時に約束したとおり、ルノー・グループは本日、3年間で20億ユーロ超の削減を達成し、新たな競争力の基盤を築くことを目指す変革プランを提示している。

ルノー・グループが直面する困難、自動車産業が直面する大きな危機、そして環境保護への移行の緊急性は、すべて、企業に変革を加速させる避けられない事態である。

この計画案は、顧客を優先事項の中心に据えつつ、キャッシュ・フロー創出に注力することで、企業の強靱性を強化するものである。これは、業務活動に対するより効率的なアプローチと厳格な資源管理に基づいている。

これに加えて、この計画案は、ルノー・グループの長期的な発展に向けた基盤づくりを目指している。フランスでは、ルノー・グループは、電気自動車、小型商用車、循環型経済、高付加価値イノベーションという将来性を見込んだ戦略的事業分野を軸に組織される。

フランスを拠点とするこれらの主要な地域の中核的研究拠点は、ルノー・グループの回復の中心となるであろう。フラン及びギuyヤンクールでは、ルノー・グループはその活動を再編する予定である。

ルノー・グループは、収益性があり持続可能な成長への回帰を実現するために必要な従業員数の調整を計画する場合、社会的パートナーや地方当局との模範的な対話を通じて確実に実行されるようにすることを約束している。

この従業員数調整プロジェクトは、再トレーニング措置、社内での移動及び自発的離職に基づく。これは3年間で展開され、フランスの4,600近くのポストに関係することになる。これに加えて、他の世界中の10,000を超えるポジションを減らすことになる。

ルノーの取締役会長であるジャンドミニク・スナールは以下のように述べている。「私は、想定されている変革を成功させ、この計画を展開することによってルノー・グループを完全な価値を有する状態に戻すために、我々の資産、価値観、そして企業経営に自信を持っている。計画された変更は、企業の持続可能性と長期的な発展を確保するための基本である。今後、目標を達成し、ルノー・グループを自動車産業の主要プレイヤーにしていくことができるように、我々はグループを挙げて、アライアンス・パートナーの支援のもとに取り組んでいく。我々は責務を十分に認識しており、計画された変革は、ルノー・グループのすべてのステークホルダーを尊重し、また、模範的な社会的対話を通じてのみ達成できるものである。」

ルノーの暫定最高経営責任者であるクロチルド・デルボス氏は以下の通り付け加えた。「不確実かつ複雑な状況の中で、このプロジェクトは、顧客満足を第一に考え、堅実で持続可能な業績を保証するために不可欠である。電気自動車をはじめとする多くの資産を活用し、ルノー・グループやアライアンスのリソースや技術を活用し、自動車の開発及び生産の煩雑さを減らすことで、我々は、規模の経済を生み出し、全体的な収益性を回復させフランスそして世界全体における発展を確保していきたいと考えている。このプロジェクトにより、我々は自信を持って将来を見据えることができる。」

本プロジェクトには以下の主な要素が含まれている。

- ・ 約800百万ユーロのアライアンスの資産強化を活かした効率化とエンジニアリングコスト削減
 - ・ 自動車の設計及び開発の効率化：部品の多様性の低減、標準化の強化、アライアンス内でのリーダー・フォロワープログラム
 - ・ 資源の最適化：イル＝ド＝フランスのエンジニアリング施設への高付加価値の戦略的技術開発の集約、海外の研究開発センターの活用及び業務委託の最適化、デジタル活用を増やすことによるバリデーションの最適化
- ・ 約650百万ユーロを削減する生産の最適化

- ・ インダストリー4.0の一般化による工場変革の加速
- ・ 新しいエンジニアリングプロジェクトにおけるプロセスの改善:デジタル化の加速及び「design to process」
- ・ 産業生産能力の適正規模化:
 - ・ 世界の生産能力を2019年の4百万台から2024年までに3.3百万台に引き下げる修正(ハーバレーファレンス)
 - ・ 生産人員の調整
 - ・ モロッコ及びルーマニアでの生産能力増強計画の中止、ロシアにおけるルノー・グループの生産能力の適応の調査、全世界におけるギアボックス製造の合理化の調査。
 - ・ フランスでは、生産を最適化するための4つの作業仮説が、すべてのステークホルダー、特に社会的パートナー及び地方当局との綿密な協議の対象となる:
 - ・ ルノーは、フランス北部に電気自動車及び小型商用車のための最適化された中核的研究拠点を創設することを検討するため、ドゥエーとモーブージュの工場に関する協議を開始している。
 - ・ アルピーヌA110の生産終了時のディエップ工場の再転換に関する公開の省察
 - ・ フランでは、ショワジー=ル=ロワの活動の移転を含む、工場の循環型経済エコシステムの創出
 - ・ プルターニュ鋳造所では、ルノーは戦略的な見直しに着手している。
- ・ 約700百万ユーロのサポート機能の効率化
 - ・ 一般経費及びマーケティングコストの最適化:マーケティングコストの最適化のためのデジタル化、組織の合理化及びサポート機能に係る経費の削減等

- ・ **より良い資源配分に再び焦点を合わせる活動**

範囲の変更を通じてルノー・グループの中核事業に再び焦点を合わせることは、以下に関連することになる:

- ・ ヨーロッパにおけるRRG統合販売ネットワークの一部
- ・ 中国の東風雷諾汽車有限公司(DRAC)におけるルノー・グループの持分を東風汽車集団有限公司に譲渡し、中国市場におけるルノー・ブランドの乗用車燃焼エンジンの活動を停止

これらの計画は、適用される規則に従って従業員代表団体に提示される。この計画を実施するための推定コストは12億ユーロ程度である。

- 2020年6月3日:ルノー・グループ、50億ユーロのフランス政府保証付き融資枠契約の最終合意を発表

ブローニュ・ビヤンクール、2020年6月3日-ルノー・グループは、フランス政府の保証による総額50億ユーロを上限とする、銀行団との融資枠契約の最終合意を発表している。

この融資枠は、全額又は部分的に引き出すことができ、前例のない危機的状況の中で当グループの流動資金の需要に対する資金提供の助けとなる。

この融資枠の主な条件は以下のとおりである。

- 2020年12月31日まで、全額又は部分的に、1回又は数回に分けて引き出すことができる、総額50億ユーロの限度額
- ルノーが満期をさらに3年間延長することができるオプション付きの、12ヶ月の当初償還期限
- 借入総額の最大90%までのフランス政府による保証

-BNPパリバ、クレディ・アグリコル、HSBCフランス、ナティクシス及びソシエテ・ジェネラルの5つの銀行で構成される銀行団

(2) 訴訟

第一部第3 - 2 . 「事業等のリスク」の「法的リスク」及び「法律及び契約上のリスク」を参照のこと。

4【日本の会計原則と国際財務報告基準（IFRS）との相違】

添付の財務書類は、欧州連合が採択したIFRS に準拠して作成されている。これらは日本において一般に公正妥当と認められた会計原則（以下「日本の会計原則」という。）とは、いくつかの点で異なる。直近の財務書類に関する主な相違点は以下のとおりである。

(1) 連結財務諸表

外国の会計基準

IFRSでは、連結財務諸表は統一された会計方針に基づいて作成される。

日本の会計原則では、連結財務諸表の作成において、親会社及び子会社が採用する会計方針及び手続は、同一環境下で行われた同一の性質の取引等について原則として統一されなければならない。一方、連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する実務対応報告（PITF18）は、在外子会社の財務諸表がIFRS又は米国会計基準に準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用することができる。但し、以下の項目については修正しなければならない。

1 のれんは20年以内の効果の及ぶ期間にわたって償却される。2015年4月1日より、米国の会計基準が改訂されて非上場会社がのれんを償却する選択肢が認められたために、「子会社がのれんを償却しない場合」という条件がPITF18に追加されている。

2 その他の包括利益に計上される確定給付制度に係る数理計算上の差異に関する日本の会計原則とIFRSとの相違は、企業会計基準（以下「ASBJ」という。）第26号の適用によってなくなった（日本の会計原則の下で一定の年数で損益計算書に認識される数理計算上の差異及び過去勤務費用を除く）。但し、IFRSでは、数理計算上の差異は損益計算書上でリサイクリングを行うことはできない（8）。

3 開発局面から生じた無形資産の資産化及び償却

4 投資不動産、有形固定資産及び無形資産の再評価

5 資本性金融商品の公正価値の事後的な変動をその他の包括利益に表示する選択をしている場合に、日本の会計原則の下では、当該資本性金融商品の売却時や減損計上時に評価差額を当期の損益へ組替調整される。当該修正は2019年4月1日以降開始する事業年度から適用することとなるが、当該改正の公表日（2018年9月14日）以降最初に終了する年度決算若しくは四半期決算において適用できるとされる。

2008年4月1日より、実務対応報告（PITF18）の適用は在外連結子会社のみ限定されており、在外持分法適用会社については現地の会計原則の採用を認めていたが、2010年4月1日より、実務対応報告（PITF24）により、在外持分法適用会社についても適用されることとなった。

在外子会社の財務諸表の外貨換算

IFRSでは、個社にてそれぞれの機能通貨を決定し、当該通貨を用いてその経営成績及び財政状態を認識しなければならない。かかる機能通貨として、現地通貨、又は、例えば、大部分の取引が他の通貨建で行われている場合は現地通貨以外の通貨を使用する。

日本の会計原則では、規定による明示はないものの、機能通貨は実務的に現地通貨とされている。

連結の方法

IFRSでは、2012年までIAS第31号により、共同支配企業の連結のために持分法及び比例連結法の適用が認められていた。2013年1月1日より、IAS第31号はIFRS第11号に置き換えられ、共同支配の取決めについて、共同支配企業（joint venture）と共同支配事業（joint operation）に分類する必要がある。共同支配企業の取決め

においては、パートナーはその権利を共同支配企業の純資産に限定するが、共同支配事業の取決めにおいては、パートナーに関する特定の権利は共同支配企業の資産及び負債にある。結果として、共同支配企業の取決めにおける共同支配企業の連結は持分法によるものとし、共同支配事業の取決めにおける連結は貸借対照表及び損益計算書の個別の項目について持分比率に基づき行うものとする。EUは最初の強制適用を2014年1月1日に延期したが、ルノーは2013年1月1日より早期適用を行っている。

日本の会計原則では、共同支配企業には持分法が適用されており、共同支配事業に関する明示的な規定はない。

そのため、

- 2012年までは、日本の会計原則において連結財務諸表作成目的で認められている現地の会計原則（この場合IFRS）を除き（を参照のこと）、比例連結法ベースでの共同支配企業の連結は、日本の連結財務諸表の作成において認められていなかった。
- 2013年から、日本の会計原則において連結財務諸表作成目的で認められている現地の会計原則で承認されている場合を除き（を参照のこと）、IFRSで新たに認められるようになった貸借対照表及び損益計算書の個別の項目についての持分比率に基づく共同支配事業の連結方法は、日本の連結財務諸表の作成においては認められていない。

企業結合の会計

IFRSでは、企業結合についてはパーチェス法のみ適用を認めている。また、2010年4月1日以降、日本の会計原則でも、持分プーリング法が禁止されることになったため、コンバージェンスはほぼ完了している。

(2) 財政状態計算書及び包括利益計算書の表示

主に以下の項目について違いが存在している。

流動・非流動資産及び負債の分類

IAS第1号60項に基づき、流動性に基づく表示を行う方が信頼性があり目的適合性の高い情報が提供される場合を除き、財政状態計算書上に流動・非流動資産及び流動・非流動負債をそれぞれ区分して表示しなければならない。

日本の会計原則では、流動性配列法に基づき流動・非流動資産及び流動・非流動負債に区分した表示が一般的に採用されている。

資産担保証券

資産担保証券の計上方法は、IFRS及び日本の会計原則では異なる場合がある。資本に対する影響はなくとも、流動・非流動資産及び負債の評価を含め、財政状態計算書上の表示に影響がある場合がある。

IFRSでは、金融資産はリスク経済価値アプローチに基づいてその認識を中止する。

日本の会計原則では、金融資産は財務構成要素アプローチ（法的分離が常に要求される）に基づいてその認識を中止する。

特別損益項目の分類

IFRSでは、特別損益項目という概念はなく、特別損益項目として表示することは禁止されている。

日本の会計原則では、特別損益項目は、その性質が異常であり巨額の項目として定義されている。かかる項目には、固定資産売却損益、売買目的以外に分類される投資有価証券の売却損益、災害による損失等が含まれるが、これらに限らない。

(3) 資産の減損

IFRSでは、資産の回収可能価額（資産又は資金生成単位の売却費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか大きい金額）が帳簿価額より低い場合に資産の減損損失として認識される。

IFRSに基づく資産の使用価値は、将来キャッシュ・フローの現在価値に等しい。IFRSに基づく資産の公正価値として最適なものとしては、i) 拘束力のある売買契約における価格、) 市場価格、) 取引の知識のある自発的な当事者間での独立第三者間取引条件による資産の売却により企業が獲得できる金額を反映した、貸借対照表日において企業が入手可能な最善の情報などがある。

日本の会計原則では、資産の帳簿価額が当該資産の継続的使用及びその将来的な処分から生じると見込まれる割引前将来キャッシュ・フローの総額を超過する場合に、減損損失テストが行われる。かかるテストから減損損失が必要とされる場合、かかる損失は資産の帳簿価額とこれらの資産から生成されると見込まれる将来キャッシュ・フローの割引現在価値の差額として評価される。なお、日本の会計原則では、当該減損損失の戻入は認められないが、IFRSでは（のれんを除いて）認められている。

（４）金融商品

日本の会計原則とIFRSとの相違に関する分析は、欧州証券規制委員会（Committee of European Security Regulators）が行っている。主な違いは、以下のとおりである。

永久劣後証券

IFRSでは、収益分配額が部分的に売上高に連動する永久劣後証券は、かかる指数が別個に評価できない財務変数とみなされる場合、公正価値で評価される組込デリバティブ付負債とみなされる。収益分配額が部分的に売上高に連動する永久劣後証券は、かかる指数が非財務変数とみなされうる場合、償却原価で計上される。ルノーにより、2018年1月1日から2つめの手法を選択することが決定された。

日本の会計原則では、永久劣後証券は資本として発行額で計上される。それ以後における評価方法について特定の基準は存在しない。

ヘッジ

IFRSでは、ヘッジ手段及びヘッジ対象は、それらがヘッジ会計の要件を満たす場合に公正価値で計上される。

日本の会計原則では、デリバティブはすべて公正価値で計上され、かかるデリバティブから生じる未実現損益は、ヘッジ会計の一定の基準が満たされる場合を除き、損益計算書に計上される。ヘッジ会計の一定の基準が満たされた場合、かかる未実現損益は繰延べられ、純資産に含まれる。ヘッジ会計では、金利スワップ又は外国為替先物契約に関する特例処理が認められている。

販売金融債権の減損

IFRS第9号では、発生損失モデルに基づくIAS第39号の金融資産の減損モデルに代わり、予想信用損失に基づき測定される。

IFRSでは、以下のルールに基づき、予想信用損失の販売金融債権に係る減損が計上される。

- ・金融商品の当初認識の際には、12ヶ月の予想信用損失に基づき認識される。
- ・当初認識後に信用リスクが大きく悪化した場合、金融商品の全期間の予想損失に基づき減損が計上される。

日本の会計原則では、評価性引当金は、滞留を引き起こすトリガー・イベントが存在しない場合でも、過去の貸倒実績に基づいてポートフォリオ全体に対して計上される。さらに、不良債権に対しては、債務者の財政状態及び担保の公正価値などの個別情報に基づいて特定の引当金が計上される。

（５）棚卸資産の評価

IFRSでは、棚卸資産原価は個別法、先入先出法、加重平均法又は売価還元法で計上される。

日本の会計原則では、個別法、先入先出法、平均原価法（総平均法又は移動平均法）及び売価還元法が適用される。現在は低価法の適用が義務付けられている。

（６）のれん

のれんの外貨換算

IFRSでは、在外企業との企業結合によって生じるのれんは、被取得在外企業体の機能通貨で計上した上で、その後期末レートにて連結グループの表示通貨に換算される。

日本の会計原則では、のれんは、取得日の適用レートによって取得企業の通貨に換算されていたが、2010年4月1日以降は、在外企業との企業結合により生じるのれんについては、期末レートにて連結グループの表示通貨へ換算されることとなった。

のれんの償却

IFRSでは、のれんは償却されず、必要に応じて減損処理される。

日本の会計原則では、のれんは20年を超えない効果の及ぶ期間にわたって定額法により償却することが要求されている。また、必要な場合には減損損失が認識されるが、減損損失の戻入は認められない。

負ののれん

IFRSでは、すべての負ののれんは直ちに利益として認識することとされている。

日本の会計原則では、負ののれんは負債として認識され、20年を超えない期間にわたって定額法により償却されていたが、2010年4月1日以降は、すべての負ののれんは直ちに利益として認識されることとなった。

(7) 従業員給付制度

退職給付債務

IFRSでは、受給権確定済給付の全額が財務諸表に計上される。

日本の会計原則では、退職給付にかかる会計基準が、2000年に公表、適用された。この新しい基準の初度適用の結果、日本のほとんどの会社が15年を超えない期間にわたって、会計基準変更時差異を償却することを選択した。なお、日産は、2000年の適用から15年が経過した2015年3月31日にこの償却を終了した。

退職給付債務の数理計算上の差異

2012年まで、IFRSでは、数理計算上の差異を以下の二つのいずれかによって認識することができた。

- ・発生時に債務として認識し、資本（その他の包括利益累計額）として計上
- ・「コリドー・アプローチ」によって償却

ルノーは、数理計算上の差異を、当該損益が発生した期間において、その他包括利益で直接的に認識する方法を選択した。2013年1月1日より、改訂IAS第19号が適用され「コリドー・アプローチ」が認められなくなった。

日本の会計原則では、重要性を考慮した上で未認識数理計算上の差異の全額が償却の対象とされる。

2012年5月17日に公表されたASBJ第26号に規定のとおり、2014年4月1日以降開始する事業年度の年度末にIFRSへのコンバージェンスが図られた。なお、ASBJ第26号は、2013年4月1日から早期適用が可能であった。同会計基準では、当期に発生した未認識数理計算上の差異は税効果を調整の上、その他の包括利益を通じて純資産の部（その他の包括利益累計額）に計上する。また、積立状況を示す額について、負債となる場合は「退職給付に係る負債」等の適当な科目をもって負債に計上し、資産となる場合は「退職給付に係る資産」等の適当な科目をもって資産に計上する。損益計算書に引き続き存在するIFRSとの差異は以下の2点である。

- 日本の会計原則では、数理計算上の差異及び過去勤務費用は従業員の予想平均残存勤務期間を超えない期間において損益計算書に計上するものと定めているのに対し、IFRSでは、数理計算上の差異は損益計算書上でリサイクリングを行うことはできない。また、改訂IAS第19号では、権利が未確定である過去勤務費用について、従来のように残存勤務期間にわたり償却するのではなく、権利が確定している過去勤務費用と同様に発生時点で即時認識すべきであると定めている。
- IFRSでは、利息費用又は収益の単一の純額を計算するために、確定給付負債（資産）の純額（退職給付債務から年金資産を差し引いた額）に割引率を適用するのに対し、日本の会計原則では、利息費用の計算（予測退職給付債務に対する割引率の適用に基づく）と期待運用収益の計算（計算資産価値に対する長期期待運用収益率の適用に基づく）は、個別に行われる。長期期待運用収益率は、とりわけ、保有年金資産のポートフォリオ及び過去の運用実績、長期投資政策並びに市場動向等を考慮して決定される。

有給休暇引当金の計上

日本の会計原則では、有給休暇引当金の計上は要求されていないが、IFRSでは、計上が要求されている。

(8) 従業員に付与されたストック・オプション

IFRSでは、当グループが従業員に付与したストック・オプションの費用は、当該オプションの公正価値に基づいて測定される。費用は、対応する持分の増加とともに、特定のサービス提供期間（権利確定期間）にわたって認識される。

オプションが行使された場合、対象となる新株との価格差は自己資本に計上される。

かかる新株が喪失した場合又はオプションが行使されない場合も、過去に計上した費用の戻入は行われない。

日本の会計原則では、会社法（2006年5月1日）の施行後に付与されたストック・オプションに対して、ストック・オプションの会計原則が適用される。対象となるストック・オプションのカテゴリーは、持分決済型の株式報酬取引に限定され、現金決済型の株式報酬取引についての明確な規定はない。

IFRSと同様、持分決済型制度に関する日本の会計原則の規則では、ルノー・グループにより従業員に対して付与されたストック・オプション制度の費用は、これらのオプションの公正価値を基礎として評価される。公正価値は、ストック・オプションの付与日に基づいて固定され、権利確定期間にわたって、相当する費用が自己資本の増加と合わせて認識される。オプションが失効した場合、過去に計上した費用は特別利益として戻入れられる点が、残っている唯一のIFRSとの相違である。

（9）研究開発費

IFRSに準拠した場合、計画（生産設備の設置決定を含む）及び量産化のための設計の承認後に発生した開発費については、生産開始までは資産計上され、車両又は部品の見込販売可能期間にわたって、定額法で償却される。

製品化の正式決定前に発生した費用は、研究費と同様に発生した期間に費用として計上される。

日本の会計原則では、すべての研究開発費は発生時に費用として認識される。

（10）資産除去債務

2010年3月31日まで、日本の会計原則では、資産除去債務を負債として計上することを求めていなかった。2010年4月1日以降は、有形固定資産を取得、建設、開発又は通常の方法で使用する場合、資産除去債務又は有形資産に係る類似の除去費用が発生するとみなされる。なお、適用初年度における影響は、特別損失として計上される。資産除去債務は、固定資産の除去に必要なキャッシュ・フローの割引額として価格を設定される。この日本の会計原則における変更（2008年3月31日付企業会計基準第18号及び企業会計基準適用指針第21号）は、IAS第16号と一致している。

（11）IFRS初度適用（2005年12月31日に終了した年度）の影響

IFRSの初度適用により、前記記載の会計原則の一般的な相違の他、以下の項目も資本に単発的な重要な差異を生じさせた。

自己株式

金融商品

研究開発費及びIAS第38号の遡及適用

買戻条件付販売

退職給付債務

（12）借入費用の資産化

2009年1月1日にIAS第23号が適用され、適格資産の取得、建設又は生産に直接起因する借入費用を、当該資産の取得原価の一部として資産化しなければならなくなった。日本の会計原則では、借入費用は、原則として発生時に費用化される。

（13）収益認識

IFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」は2018年1月より適用され、以下の5ステップアプローチに基づき、顧客への財又はサービスの移転と交換に、企業が得ると見込む対価を反映した金額で収益は認識される。

ステップ1：顧客との契約を識別する

ステップ2：契約における履行義務を識別する

ステップ3：取引価格を算定する

ステップ4：取引価格を契約における履行義務に配分する

ステップ5：企業が履行義務の充足時に収益を認識する

一方、日本の会計原則では、収益は一般原則に基づき実現主義により認識するとされ、収益認識に関する包括的な会計基準は現在において強制適用されていない。なお、IFRS第15号の基本的な原則を取り込んだ収益認識基準は2021年4月1日以降開始する事業年度から適用され、2018年4月1日以降開始する事業年度から早期適用をすることができる。

(14) リース

IFRS第16号「リース」が2019年1月より適用され、借手のリースについてファイナンス・リース又はオペレーティング・リースに分類せず、使用权資産及びリース負債を認識する。

一方、日本の会計原則では、借手のリースについてファイナンス・リースとオペレーティング・リースに分類し、ファイナンス・リースについては通常の売買取引に係る方法に準じた会計処理によりリース資産及びリース債務を認識し、オペレーティング・リースについては通常の賃貸借取引に係る方法に準じた会計処理を行う。

第7【外国為替相場の推移】

ルノーの財務諸表の表示に用いられた通貨（ユーロ）と本邦通貨との間の為替相場は、日本国内において発行される時事に関する事項を掲載する2つ以上の日刊新聞紙に最近5年間の事業年度及び最近6ヶ月間において掲載されているため、記載を省略する。

第8【本邦における提出会社の株式事務等の概要】

該当事項なし。

第9【提出会社の参考情報】

1【提出会社の親会社等の情報】

該当事項なし。

2【その他の参考情報】

当社は、当事業年度の開始日から本書の提出日までの間に、下記の書類を関東財務局長に提出している。

- | | |
|---|---------------|
| (1) 臨時報告書 | 2019年2月12日提出 |
| (金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第1項及び第2項第9号の規定に基づき提出するもの) | |
| (2) 有価証券報告書及びその添付書類 | 2019年5月31日提出 |
| (3) 発行登録書及びその添付書類 | 2019年5月31日提出 |
| (4) 半期報告書及びその添付書類 | 2019年9月13日提出 |
| (5) 臨時報告書 | 2019年10月25日提出 |
| (金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第1項及び第2項第9号の規定に基づき提出するもの) | |
| (6) 臨時報告書 | 2020年3月30日提出 |
| (金融商品取引法第24条の5第4項並びに企業内容等の開示に関する内閣府令第19条第1項及び第2項第9号の規定に基づき提出するもの) | |

第二部 【提出会社の保証会社等の情報】

該当事項なし。

(翻 訳)

KPMGオーディット
(KPMG S.A.の一部門)
775 726 417 R.C.S. ナンテール
92066 パリ・ラ・デファンス・セデックス
ガンベッタ通り 2 -CS 60055

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット
344 366 315 R.C.S. ナンテール
可変資本単純型株式会社
92037 パリ・ラ・デファンス・セデックス
TSA 14444
トゥール・ファースト

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

ルノー、ソシエテ・アノニム (ルノー)

連結財務諸表に対する監査報告書

2019年12月31日終了年度

ルノー、ソシエテ・アノニム (ルノー)

ブローニュ・ピヤンクール92100
ケル・ガロ13 - 15

これは、フランス語で発行されたルノーの財務諸表に対する法定監査人による監査報告書の日本語への翻訳であり、日本語圏の読者の便宜だけを目的に提供されるものである。

この法定監査人による監査報告書には、法定監査人の任命又は経営者報告書及び株主に提出されるその他の書類の検証に関する情報などの欧州規則及びフランス法により要求されている情報が記載されている。

本報告書は、フランス法及びフランスで適用される専門的監査基準と併せて読み、またそれらに従って解釈されるものとする。

ルノー、ソシエテ・アノニム（ルノー）

連結財務諸表に対する監査報告書

2019年12月31日終了年度

ルノー定時株主総会御中

意見

私どもは、貴社定時株主総会での委任により、添付の2019年12月31日に終了した事業年度のルノーの連結財務諸表を監査した。

私どもは、連結財務諸表は、EUが採用したIFRSに準拠して、2019年12月31日現在におけるルノー・グループの財産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について真実且つ公正な概観を与えていると認める。

上記で表明された監査意見は、監査、リスク及びコンプライアンス委員会に対する私どもの報告書と整合するものである。

意見の根拠

監査の枠組み

私どもは、フランスにおいて適用される専門的監査基準に準拠して監査を実施した。私どもは、意見表明の基礎となる十分且つ適切な監査証拠を入手したと判断している。

これらの基準に基づく私どもの責任については、私どもの報告書の「連結財務諸表の監査に関する法定監査人の責任」に詳細が記載されている。

独立性

私どもは、私どもに適用される独立性規則に準拠して、2019年1月1日から私どもの報告書の日付までの期間の、監査業務を実施した。具体的には、私どもは、レギュレーション（EU）第537/2014号第5条の項目又は法定監査人に関するフランス倫理規範（code de déontologie）で言及される一切の禁じられた非監査業務を提供しなかった。

所見

IFRS第16号「リース」及びIFRIC第23号「法人所得税務処理に関する不確実性」の初回適用に伴う変更を記載した連結財務諸表に対する注記2-A2及び2-A3に留意されたい。当該事項は、私どもの意見に影響を及ぼすものではない。

評価の正当性 - 監査上の主要な事項

私どもの評価の正当性に関するフランス商法（code de commerce）第L.823-9条及び第R.823-7条の規定に準拠して、私どもは、職業的専門家としての判断により、当期の連結財務諸表監査において特に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事項と、かかるリスクに対する私どもの対応方法について報告する。

これらの事項は、全体としての連結財務諸表監査の過程や、かかる連結財務諸表に対する私どもの意見を形成する上で対応したものであり、私どもは連結財務諸表の特定の項目について個別の意見を提供するものではない。

自動車（アフトワズを除く）部門の自動車固有の有形固定資産及び無形資産の評価

識別されたリスク

事業セグメントである「自動車（アフトワズを除く）部門」の有形固定資産及び無形資産並びにのれんは、21,701百万ユーロにおよぶ。

ルノー・グループは、連結財務諸表に対する注記2-Mに記載のアプローチに基づき、減損リスクの兆候が識別され次第すぐに特定の自動車モデルに関連する自動車固有の有形固定資産及び無形資産のレベルで減損テストを実施する。

かかるテストは、特定の自動車モデルに関連する有形固定資産及び無形資産の正味簿価をその回収可能価額（使用価値と公正価値（撤退費用控除後）のうち高い方の金額として定義される）と比較することを含む。使用価値は将来の割引キャッシュ・フローに基づき計算される。

私どもは、財務諸表に対するその重要性並びにこれらのテストのために経営者に要求される見積り及び判断を理由に、自動車固有の資産の評価は、監査上の主要な事項であると判断した。

私どもの監査対応

私どもの連結財務諸表の監査における手続は、主に以下を含む。

- ・ 減損の兆候がある特定の自動車モデルを特定するために経営者が実施した分析の理解。
- ・ テストが実施される自動車モデルについて：
 - ・ 自動車固有の資産の正味簿価と連結財務諸表の調整。
 - ・ テストで使用される予想台数及び粗利益の仮定と経営者の最新の仮定の整合性の評価。
 - ・ テスト対象の自動車を担当する事業部長との面談、使用される主な仮定と過去の減損テストで使用されたデータとの比較分析及び（該当する場合）自動車の過去の業績を用いた比較分析により、使用される主な仮定の合理性の評価。
 - ・ 減損テストの対象となる自動車について経営者が作成した割引後キャッシュ・フロー予測の計算上の正確性のテスト。
 - ・ 使用された税引後割引率と利用可能な外部データの比較。

- ・ 使用された主な仮定に係る感応度分析の実施。

日産に対する持分投資の連結方法及び回収可能価額

識別されたリスク

2019年12月31日現在、日産に対するルノーの持分投資は、20,622百万ユーロに達し、ルノーの当期純利益に対する日産の寄与額は242百万ユーロである。

連結財務諸表に対する注記12で示されているように、ルノーは日産に対し重要な影響力を有しており、その投資を持分法を用いて会計処理している。ルノーの財務諸表を作成するために使用される日産の財務諸表は、日本の会計基準に従って公表された日産の連結財務諸表に、連結目的でルノー・グループの基準に従い調整を加えたものである。

ルノーは、会計方針（注記2-M）に記載のアプローチに基づき、2019年12月31日に日産に対する投資について減損テストを実施した。

私どもは、ルノーの連結財務諸表に対するその重要性を考慮し、また、（１）アライアンスのガバナンス構造並びに日産に対するルノーの重要な影響力の基礎となる事実及び状況を評価するための経営者の判断、（２）日産の業績及び資本におけるルノーの持分を会計処理するために必要とされる日産の財務諸表に対する調整の徹底並びにその正確性、（３）日産に対するルノーの投資の回収可能価額を決定する上で経営者により使用される見積りを考慮し、日産に対するルノーの持分投資の連結方法及び回収可能価額は、監査上の主要な事項であると判断した。

私どもの監査対応

識別されたリスクに対する私どもの監査対応は主に以下を含む。

- ・ 取締役会議事録、関連当事者契約・委任記録の閲覧。また、日産のガバナンスに変更がないこと及び／又はルノーにより行使される日産に対する重要な影響力の分析の修正につながるルノー及び日産間の関係を構築する新たな契約がないことについて経営者から確認を得ること。
- ・ 私どもの監査の目的のために必要な実施すべき手続及び必要な結論様式を含めた監査指示書に従い、日産の独立監査人の実施した手続や導出された結論の理解。
- ・ ルノーの会計方針に合致させるために必要な日産の財務諸表に対する均質化調整について、日産の独立監査人が実施した監査業務の理解。
- ・ 識別された減損の兆候、日産が事業を行う市場における主要な指標の著しい悪化又は日産の株式市場価格における重大且つ長期的な下落が存在するかどうかの評価。
- ・ 日産に対するルノーの投資の回収可能価額を評価するために実施される減損テストでルノーが使用した主な仮定の妥当性を、日産の中期計画、日産により達成された過去の業績及び自動車部門の全体的な見通しを参照して精査すること。
- ・ 連結財務諸表に対する注記における情報の妥当性の評価。

フランス納税グループの繰延税金資産の回収可能性

識別されたリスク 連結財務諸表に対する注記8-Aで示されるように、2019年度の繰延税金費用はフランス連結納税グループにおける税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産の認識の中止が考慮されている（マイナス753百万ユーロ）。

繰延税金資産の認識は、フランス納税グループの法人が、経営者の予想財務業績を達成する能力に依拠する。

2019年12月31日のフランス連結納税グループの税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産の認識の中止は、とりわけ過去の期間に対して将来課税対象となる損益を確実に見積もる能力に関して、経営者に要求される判断の水準を考慮して、監査上の主要な事項である。

私どもの監査対応 識別されたリスクに対する私どもの監査対応は主に以下を含む。

- ・ フランス納税グループの予想財務成績と、現在経営者による更新中で当年上半期に発表されることが予想されるルノー・グループの改訂中期計画「Drive the Future」の基礎となる主な仮定との整合性の評価。
- ・ 予算プロセスの信頼性を評価するための前期の予算と実際の実績の比較。
- ・ 繰延税金資産が認識されなくなったことに関して、経営者が検討した、将来の課税所得の獲得可能性が貸借対照表日において十分に確からしいと言えないことを示す肯定的及び否定的証拠の性質及び程度を評価すること。

販売金融債権の回収可能価額（RCI）

識別されたリスク 販売資金調達活動は、個人及び企業向けの専用オファー並びにディーラー・ネットワークの資金調達によりRCIバンクにより管理されている。

RCIバンクは顧客がその財務上の義務を果たせないことにより生じる損失のリスクをカバーする引当金を確保する。2018年1月1日から、RCIバンクは、IFRS第9号「金融商品」を適用しているが、これは、とりわけ予測モデルに基づき引当金を見積もる新たな手法を定め、3つのバケット・アプローチ（減損の兆候のない貸付（バケット1）、減損の兆候を有する貸付（バケット2）及び重要な信用減損又は延滞を有する貸付（バケット3））に基づき、発生信用損失に基づく減損モデルから予想信用損失に基づく予測モデルへと移行するものである。

私どもは、ルノー・グループの貸借対照表の資産における顧客及びネットワークの貸付額の大きさ、計算モデルにおける数々のパラメーター及び仮定の使用並びに予想信用損失を見積もる上で経営者による判断を用いることから、信用損失引当金の金額が監査の主要な観点であると考えます。

IFRS第9号に関連する引当金は、連結財務諸表に対する注記15に詳細が記されており、46,222百万ユーロの残高に対し848百万ユーロに上る。

私どもの監査対応 私どもの手続は主に以下を含む。

- ・ 重要な論点においてIFRS第9号の原則に準拠していることを確認すべく、モデル構築の際に使用する方法的な原則の評価。

- ・ これらのモデルに適用されるか、又は過去の会計年度における実際の損失の事後レビュー（バック・テスト）に含まれる主要なパラメーター及び仮定の検証に関して確立されたガバナンスの評価。
- ・ 予想信用損失の計算に関わるプロセスの主要な内部統制、ITアプリケーション、管理会計データの顧客及びディーラー・ネットワーク貸付ポートフォリオからの移行及びそのカテゴリー別内訳、並びにアプリケーション間のインターフェースの評価。この目的において、私どもの監査チームは情報システムの監査及び信用リスクのモデリングにおける専門技術を有するメンバーを集めている。
- ・ *顧客の信用範囲において*
 - ・ 顧客信用契約の典型的なサンプルを基準とする、対応する契約に係る「デフォルト可能性」及び「デフォルトにおける損失」パラメーターの妥当性のテスト及び評価。
- ・ *ディーラー・ネットワークの信用範囲において*
 - ・ デフォルト・エクスポージャーを前提として決定されたデフォルトにおけるパラメーター及び損失に基づく、2019年12月31日現在のドイツ、ブラジル、スペイン、フランス、イタリア及び英国における「予想損失」の計算。
 - ・ とりわけマクロ経済要因のシナリオ、これらのシナリオの加重値及びリスク・パラメーターに対するその影響の設定に使用される仮定における、（将来に関する）ECL見積もりの予測部分の決定に使用される手法の評価。
 - ・ 顧客及びディーラーに対する貸付並びに予想信用損失に対する減損の変化に係る分析的手続の実施。
 - ・ 連結財務諸表に対する注記2-6及び15に記載される開示の妥当性の評価。

特定の検証

さらに私どもは、フランスで適用される専門的監査基準に準拠して、取締役会の経営者報告書に記載されたルノー・グループに関する情報について法令に基づき要求される特定の検証を行った。

これらの情報の適正な表示及び連結財務諸表との整合性について、私どもが特に指摘すべき事項はない。

私どもは、フランス商法（code de commerce）第L.225-102条1に基づき要求される非財務情報がルノー・グループの経営者報告書に含まれていることを証明する。但し、同法第L.823-10条の規定に従い、私どもはこれに含まれる情報の適正な表示及び連結財務諸表との整合性を検証しない。

その他の法的・規制上の要件に係る報告

法定監査人の任命

KPMG S.A.については2014年4月30日に開催された定時株主総会により、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットについては1979年3月27日付の経済省の命令により、私どもはルノーの法定監査人に任命された。

2019年12月31日現在、KPMG S.A.は委任を受けてから継続して6年目であり、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットは委任を受けてから継続して41年目であった（ルノーの有価証券が規制市場での取引を許可されてから26年目）。

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

経営者の責任は、EUが採択したIFRSに準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制に対する責任が含まれる。

連結財務諸表を作成するにあたり、経営者は、ルノーの清算又は事業の終了を予定していない限り、継続企業として存続するルノーの能力の評価、継続企業に関する事項の開示（該当する場合）及び継続企業を前提とした会計基準の使用について責任を負う。

監査、リスク及びコンプライアンス委員会は、財務報告プロセスのモニタリング、内部統制及びリスク管理体制の有効性並びに会計及び財務報告手続に関する内部監査（該当する場合）について責任を負う。

連結財務諸表は取締役会により承認された。

連結財務諸表の監査に関する法定監査人の責任

目的及び監査の手法

私どもの役割は、連結財務諸表に係る報告書を発行することである。私どもの目的は、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にある。合理的な保証は、高い水準の保証であるものの、重要な虚偽表示が存在する場合に、専門的監査基準に従って実施された監査が必ずそれを発見することを保証するものではない。虚偽表示は、不正又は誤謬により生じる可能性があり、個別に又は集計して、かかる虚偽表示がこれらの連結財務諸表に基づく利用者の経済的意思決定に影響を与えることが合理的に予想される場合、重要なものと判断される。

フランス商法（code de commerce）第L.823-10条1に規定されるように、私どもの法定監査は、ルノーの存続可能性又はルノーの業務管理の質に係る保証を含むものではない。

フランスで適用される専門的監査基準に従い実施される監査の一環として、法定監査人は監査を通して職業的専門家としての判断を行使し、さらに以下を行う。

- ・ 不正か誤謬かを問わず、連結財務諸表の重要な虚偽表示リスクを識別及び評価し、これらのリスクに対応する監査手続を立案及び実施し、意見表明の基礎となる十分且つ適切な監査証拠を入手すること。不正には共謀、偽造、故意による不作為、虚偽の陳述又は内部統制の無効化を伴う可能性があるため、不正による重要な虚偽表示を発見できないリスクは、誤謬による重要な虚偽表示を発見できないリスクよりも高い。
- ・ 状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制の理解を得ること（但し、内部統制の有効性に係る意見を表明する目的ではない。）。
- ・ 連結財務諸表における、使用された会計方針の適切性及び会計上の見積りや経営者による関連する開示の合理性を評価すること。
- ・ 継続企業を前提とした会計基準を経営者が使用することの適切性及び入手した監査証拠に基づき、継続企業として存続するルノーの能力について重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関する重要な不確実性が存在するかどうかを評価すること。この評価は、監査報告書の日付までに入手した監査証拠に基づいて行われる。しかしながら、将来の事象又は状況により、ルノ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た場合、監査報告書において、連結財務

諸表における関連する開示に注意を促さなければならず、また、かかる開示が含まれていない若しくは不十分である場合には、監査報告書で表明する意見を修正しなければならない。

- ・ 連結財務諸表の全体的な表示を評価すること並びにこれらの財務諸表が適正な表示を達成する方法で対象となる取引及び事象を表示しているかどうかを評価すること。
- ・ 連結財務諸表に関する意見を表明するために、ルノー・グループにおける事業体及び事業活動の財務情報に関する十分且つ適切な監査証拠を入手すること。法定監査人は、連結財務諸表の監査の指示、監督及び実施並びにこれらの連結財務諸表において表明される意見について責任を負う。

監査、リスク及びコンプライアンス委員会に対する報告

私どもは、とりわけ監査の範囲及び実施された監査プログラムの記述並びに私どもの監査の結果を含む報告書を監査、リスク及びコンプライアンス委員会に提出する。また、私どもが識別した会計及び財務報告手続に関する内部統制における重要な不備についても（もしあれば）報告する。

監査、リスク及びコンプライアンス委員会に対する私どもの報告は、私どもの職業的専門家としての判断により、当期の連結財務諸表監査において特に重要であると判断し、従って私どもが本報告書において記載することを義務づけられている監査上の主要な事項である重要な虚偽表示リスクを含む。

また、私どもは、監査、リスク及びコンプライアンス委員会に対して、とりわけフランス商法（code de commerce）第L.822-10条から第L.822-14条まで及び法定監査人に関するフランス倫理規範（code de déontologie）等のフランスで適用される規則に定める私どもの独立性を確認する、レギュレーション（EU）第537/2014号第6条に規定される宣言を提供する。適切な場合には、私どもは、私ども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関連するセーフガードについて、監査、リスク及びコンプライアンス委員会と議論を行う。

パリ・ラ・デファンス 2020年2月20日

法定監査人

（フランス語原本における署名人）

KPMGオーディット
（KPMG S.A.の一部門）

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ローラン・デ・プラーヌ

アイメリク・ドゥ・ラ・フィリップ・ベルトゥー
モランディエール

[次へ](#)

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta - CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
775 726 417 R.C.S. Nanterre

ERNST & YOUNG Audit

Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de
Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme “Renault”

**Rapport des commissaires aux comptes
sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2019
Renault, société anonyme “Renault”
13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta - CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
775 726 417 R.C.S. Nanterre

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme “Renault”
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l’assemblée générale de la société Renault,

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 Renault relatifs à l’exercice clos le 31 décembre 2019, 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 de l’Audit, des Risques et de la Compliance.

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.

Renault, société anonyme "Renault"

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2-A2 et 2-A3 de l'annexe aux comptes consolidés qui exposent respectivement les impacts sur les états financiers de la première application de la norme IFRS 16 Contrats de location et de l'interprétation IFRIC 23 Incertitude relative au traitement des impôts sur le résultat .

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L.823-9 et R.823-7 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.

Valeur recouvrable des actifs spécifiques aux véhicules du secteur Automobile hors AVTOVAZ

Risque identifié	Les actifs incorporels et corporels et goodwill du secteur opérationnel Automobile hors AVTOVAZ s'élèvent à 21 701 millions d'euros.
-------------------------	--

Le groupe effectue des tests de dépréciation au niveau des actifs incorporels et corporels spécifiques à certains modèles de véhicules dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur, selon les modalités décrites en note 2-M de l'annexe.

Le test consiste à comparer la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles relatives à certains modèles de véhicules avec leur valeur recouvrable, définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de flux futurs de trésorerie actualisés.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs spécifiques est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements de la direction nécessaires pour conduire ces tests.

Notre réponse Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- Prendre connaissance des analyses conduites par le Groupe afin d'identifier les modèles de véhicules présentant un indice de perte de valeur ;

- Pour les modèles de véhicules soumis à un test de dépréciation :
 - Rapprocher des comptes les valeurs nettes comptables des actifs spécifiques faisant l'objet du test de dépréciation ;

 - Evaluer la cohérence des données sur les volumes et marges prévisionnels utilisés dans les tests avec les dernières estimations de la direction ;

 - Apprécier les principales hypothèses retenues par entretien avec les responsables économiques des projets testés et le cas échéant, par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de dépréciation et/ou avec la performance historique des véhicules concernés ;

 - Vérifier par sondage l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie actualisés préparés par la direction ;

 - Comparer les taux d'actualisation après impôts avec les données de marché disponibles ;

 - Procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées.

Méthode de comptabilisation et valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan

Risque identifié Au 31 décembre 2019, la participation dans Nissan au bilan du groupe s'élève à 20 622 millions d'euros, et Nissan contribue pour un montant de 242 millions d'euros au résultat net de Renault.

Comme indiqué en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Renault dispose d'une influence notable sur Nissan et comptabilise sa participation selon la méthode de la mise en équivalence. Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises, retraités pour les besoins de la consolidation de Renault en normes IFRS. Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M), un test de perte de valeur de la participation dans Nissan a été réalisé au 31 décembre 2019.

Nous avons considéré que la méthode de comptabilisation et d'estimation de la valeur recouvrable de la participation dans Nissan est un point clé de l'audit compte tenu de l'importance significative de cette participation dans les comptes de Renault, et des principaux éléments d'attention suivants : (1) le jugement de la direction dans l'analyse de la structure de gouvernance de l'Alliance et des faits et circonstances qui conduisent à considérer que Renault exerce une influence notable sur Nissan, (2) l'exhaustivité et l'exactitude des retraitements à apporter aux comptes de Nissan pour comptabiliser la quote-part de Renault dans le résultat et les capitaux propres de cette société, (3) les estimations utilisées par la direction dans la détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan.

**Notre
réponse**

Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- Consulter les procès-verbaux de conseil d'administration et le registre des conventions réglementées, et obtenir confirmation de la part de la direction de l'absence de modifications dans la gouvernance de Nissan et/ou de nouveaux contrats structurant les relations entre Renault et Nissan susceptibles de modifier l'analyse de l'influence notable de Renault sur Nissan ;
- Prendre connaissance des conclusions et des travaux d'audit réalisés par l'auditeur indépendant de Nissan, conformément à nos instructions détaillant les procédures à réaliser et le format des conclusions requises dans le cadre de notre audit ;
- Prendre connaissance des travaux d'audit de l'auditeur indépendant de Nissan sur les principaux retraitements d'homogénéisation des comptes de Nissan avec les normes du Groupe Renault ;
- Apprécier l'existence éventuelle d'indicateurs de perte de valeur - les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels Nissan opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre en constituant les indices essentiels ;
- Examiner la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de valeur réalisé pour apprécier la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées et aux perspectives du secteur Automobile ;
- Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés à ce sujet.

Caractère recouvrable des impôts différés actifs de l'intégration fiscale française

Risque identifié Comme indiqué en note 8-A de l'annexe aux comptes consolidés, la charge d'impôts différés 2019 tient compte de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables au titre de l'intégration fiscale française pour un montant de - 753 millions d'euros.

La reconnaissance d'impôts différés actifs sur pertes reportables aux bornes de l'intégration fiscale française dépend de la capacité des entités concernées à atteindre, avec une probabilité suffisante, les prévisions de résultats déterminées par la direction.

L'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables au titre de l'intégration fiscale française au 31 décembre 2019 est un point clé de l'audit compte tenu du jugement exercé par la direction sur sa capacité à estimer de façon fiable des perspectives de résultat permettant une utilisation effective de ces déficits fiscaux.

Notre réponse Nos travaux ont notamment consisté à :

- Apprécier la cohérence des estimations de résultats attendus du groupe d'intégration fiscale française avec les principales hypothèses de la direction générale du Groupe dans le cadre de la révision en cours du plan Drive the Future ;
- Comparer les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés ;
- Evaluer la nature et l'étendue des éléments d'appréciation favorables et défavorables ayant conduit la société à décider l'arrêt de la reconnaissance d'actifs d'impôts différés sur déficits reportables, l'utilisation des pertes fiscales reportables de l'intégration fiscale française n'étant pas jugée suffisamment probable à la date de clôture de l'exercice.

Calcul des pertes attendues sur les créances de financement des ventes conformément à la norme comptable IFRS 9

Risque identifié L'activité de financement des ventes est gérée par RCI Banque avec des offres dédiées aux particuliers et aux entreprises ainsi que le financement des réseaux de concessionnaires.

RCI Banque constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. Depuis le 1^{er} janvier 2018, RCI Banque applique la norme IFRS 9 Instruments financiers, qui définit en particulier une nouvelle méthodologie d'estimation des provisions fondée sur les pertes de crédit attendues sur les encours sains (catégorie 1), dégradés depuis l'origination (catégorie 2) ou incidentés/en défaut (catégorie 3).

Nous considérons que le provisionnement des pertes attendues sur le financement des ventes constitue un point clé de l'audit en raison de l'importance du montant des crédits à la clientèle et au réseau à l'actif du bilan du groupe, de l'utilisation de nombreux paramètres et hypothèses dans les modèles de calcul et du recours au jugement par la direction pour l'estimation des pertes de crédit attendues.

Les dépréciations déterminées en application d'IFRS 9 sont détaillées dans la note 15 des états financiers consolidés et s'élèvent au 31 décembre 2019 à 848 millions d'euros pour un encours de 46 222 millions d'euros de valeur brute.

**Notre
réponse**

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les principes méthodologiques suivis pour la construction des modèles, afin de contrôler leur conformité, dans leurs aspects significatifs, avec les principes de la norme IFRS 9 ;
- apprécier la gouvernance établie en termes de validation des paramètres et des hypothèses clés appliqués dans ces modèles ou entrant dans les travaux de revue a posteriori des pertes réelles sur l'exercice écoulé (*back-testing*) ;
- évaluer les contrôles clés portant sur les processus, les applications informatiques, les déversements de données gestion-comptabilité du portefeuille de crédits à la clientèle et réseau, et de sa ventilation par catégorie et les interfaces entre les applications intervenant dans le calcul des pertes de crédit attendues. Nos équipes d'audit ont à cet effet intégré des membres ayant des compétences particulières en audit de systèmes d'information et en modélisation des risques de crédit ;
- sur le périmètre de crédit clientèle :
 - tester, sur la base d'un échantillon représentatif de contrats de crédit à la clientèle, le correct appariement des paramètres de probabilité de défaut et de perte en cas de défaut avec les contrats correspondants ;
- sur le périmètre de crédit réseau de distribution :
 - recalculer les pertes attendues sur l'Allemagne, le Brésil, l'Espagne, la France, l'Italie et le Royaume-Uni au 31 décembre 2019 sur la base des paramètres déterminés et des encours en cas de défaut ;
- apprécier la méthodologie appliquée pour déterminer la composante prospective de l'estimation des ECL (*forward looking*), notamment sur les hypothèses retenues dans l'établissement des scénarios macro-économiques, la pondération de ces scénarios et leur impact sur les paramètres de risque ;
- réaliser des procédures analytiques sur l'évolution des encours de crédits à la clientèle et crédits réseau, et des dépréciations du risque de crédit ;
- apprécier le caractère approprié des informations présentées dans les notes 2-G et 15 de l'annexe aux comptes consolidés.

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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du Code de commerce figure dans le rapport de gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Renault par l'assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du ministre de l'Economie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG SA était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la quarante-et-unième année, dont vingt-six années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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.823-10-1 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance

Nous remettons au comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance, 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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.822-10 à L.822-14 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris La Défense, le 20 février 2020

KPMG Audit

ERNST & YOUNG Audit

Département de KPMG S.A.

Laurent des Places

Aymeric de La Morandière

Philippe Berteaux

上記は、独立監査人の監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は有価証券報告書提出会社が別途保管しております。

(翻 訳)

KPMGオーディット
(KPMG S.A.の一部門)
775 726 417 R.C.S. ナンテール
92066 パリ・ラ・デファンス・セデックス
ガンベッタ通り 2 -CS 60055

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット
344 366 315 R.C.S. ナンテール
可変資本単純型株式会社
92037 パリ・ラ・デファンス・セデックス
TSA 14444
トゥール・ファースト

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

ルノー、ソシエテ・アノニム (ルノー)

個別財務諸表に対する監査報告書

2019年12月31日終了年度

ルノー、ソシエテ・アノニム (ルノー)

ブローニュ・ピヤンクール92100
ケル・ガロ13 - 15

これは、フランス語で発行されたルノーの財務諸表に対する法定監査人による監査報告書の日本語への翻訳であり、日本語圏の読者の便宜だけを目的に提供されるものである。

この法定監査人による監査報告書には、法定監査人の任命又は経営者報告書及び株主に提供されるその他の書類の検証に関する情報などの欧州規則及びフランス法により要求されている情報が記載されている。

本報告書は、フランス法及びフランスで適用される専門的監査基準と併せて読み、またそれらに従って解釈されるものとする。

ルノー、ソシエテ・アノニム（ルノー）

個別財務諸表に対する監査報告書

2019年12月31日終了年度

ルノー定時株主総会御中

意見

私どもは、貴社定時株主総会での委任により、添付の2019年12月31日に終了した事業年度のルノーの個別財務諸表を監査した。

私どもは、個別財務諸表は、フランスにおいて適用されている会計基準に準拠して、2019年12月31日現在におけるルノーの財産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について真実且つ公正な概観を与えていると認める。

上記で表明された監査意見は、監査、リスク及びコンプライアンス委員会に対する私どもの報告書と整合するものである。

意見の根拠

監査の枠組み

私どもは、フランスにおいて適用される専門的監査基準に準拠して監査を実施した。私どもは、意見表明の基礎となる十分且つ適切な監査証拠を入手したと判断している。

これらの基準に基づく私どもの責任については、私どもの報告書の「個別財務諸表の監査に関する法定監査人の責任」に詳細が記載されている。

独立性

私どもは、私どもに適用される独立性規則に準拠して、2019年1月1日から私どもの報告書の日付までの期間の、監査業務を実施した。具体的には、私どもは、レギュレーション（EU）第537/2014号第5条第1項又は法定監査人に関するフランス倫理規範（code de déontologie）で言及される一切の禁じられた非監査業務を提供しなかった。

評価の正当性 - 監査上の主要な事項

私どもの評価の正当性に関するフランス商法（code de commerce）第L.823-9条及び第R.823-7条の規定に準拠して、私どもは、職業的専門家としての判断により、当期の個別財務諸表監査において特に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事項と、かかるリスクに対する私どもの対応方法について報告する。

これらの事項は、全体としての個別財務諸表監査の過程や、かかる個別財務諸表に対する私どもの意見を形成する上で対応したものであり、私どもは個別財務諸表の特定の項目について個別の意見を提供するものではない。

持分投資の評価

識別されたリスク

2019年12月31日現在、持分投資は資産合計の最も重要な項目の1つであり、ルノーSAの貸借対照表において182億ユーロで計上された。投資は、記帳日における取得価額で見積もられ、その回収可能価額はルノーの個別財務諸表の注2.1に記載されるとおり経営者によって評価される。

ルノーSAは被支配企業に対する投資を持分法に基づき会計処理することを選択した。これらの投資の価値は、ルノーの連結資本に対するその寄与額に基づき決定され、これらの持分に相当する株主資本の持分合計における当期間中の変動は、株主資本の「持分法による評価差額」に計上される。

その他の投資は、主に日産に対するルノーの株式投資に関連するものである。この投資は、帳簿価額と使用価値の低い方の金額で見積もられ、純資産の持分及び日産の収益見込みを考慮している。日産に対するルノーの投資の回収可能価額の評価は、予想収益に基づくものであり、経営者の判断を必要とする。

このような状況において、私どもは投資の評価は監査上の主要な事項であると判断した。

私どもの監査対応

持分投資の使用価値の妥当性を評価するため、私どもは主に連結財務諸表の監査のために実施された業務に依拠した。

私どもの業務は主に以下を含む。

被支配企業に対するルノーの投資に関して

- ・ これらの各投資における株主資本がルノーの連結資本に対するその寄与額に相当することの確認。
- ・ ルノー・グループの連結財務諸表に計上される潜在的な減損損失を考慮に入れるため、ルノーが必要な調整（もしあれば）を実施していることの確認。

日産に対するルノーの投資に関して

- ・ 日産に対するルノーの投資の回収可能価額を評価するために実施される減損テストでルノーが使用した主な仮定の妥当性を、日産の株式市場価格、中期計画及び過去の業績並びに自動車部門の成長の見通しを参照して評価すること。

特定の検証

さらに私どもは、フランスで適用される専門的監査基準に準拠して、法令が求める特定の検証を行った。

株主に提供される財政状態及び個別財務諸表についての経営者報告書及びその他の書類における情報

取締役会の経営者報告書及び株主に提供される財政状態及び個別財務諸表についてのその他の書類に記載の情報の適正な表示及び個別財務諸表との整合性について、私どもが特に指摘すべき事項はない。

私どもは、フランス商法（Code de commerce）第D.441-4条に記載の支払期限に関する情報の適正な表示及び個別財務諸表との整合性を証明する。

コーポレート・ガバナンスに関する報告

私どもは、コーポレート・ガバナンスに関する取締役会の報告書に、フランス商法第L.225-37条3及び第L.225-37条4により要求される情報が記載されていることを証明する。

フランス商法（code de commerce）第L.225-37条3の規定に準拠して、取締役への報酬その他の給付に関し、財務諸表（必要に応じ、財務諸表作成用の基礎資料も含む。）と、貴社が支配企業及び被支配企業から得ている情報との間の整合性を検証した。その結果、この事項に関する情報は正確且つ真実であることを確信する。

フランス商法第L.225-37条5に基づき、株式公開買付又はエクスチェンジ・オファーの場合に影響を与える可能性があるとして貴社が判断する項目に関連する情報に関し、私どもは、この情報が私どもに伝えられる原資料のものであることに同意した。その結果、この情報に関して私どもが特に所見を述べるべき事項はない。

その他の情報

また、フランス法が求める、投資及び支配持分の購入、並びに株主及び議決権保有者並びに株式の持ち合いに関する情報については、経営者報告書に正しく開示されていることを検証した。

その他の法的・規制上の要件に係る報告

法定監査人の任命

KPMG SAについては2014年4月30日に開催された定時株主総会により、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットについては1979年3月27日付の経済省の命令により、私どもはルノーの法定監査人に任命された。

2019年12月31日現在、KPMG SAは委任を受けてから継続して6年目であり、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットは委任を受けてから継続して41年目であった（ルノーの有価証券が規制市場での取引を許可されてから26年目）。

個別財務諸表に対する経営者及びガバナンス責任者の責任

経営者の責任は、フランスにおいて適用されている会計基準に準拠して個別財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない個別財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制に対する責任が含まれる。

個別財務諸表を作成するにあたり、経営者は、ルノーの清算又は事業の終了を予定していない限り、継続企業として存続するルノーの能力の評価、継続企業に関する事項の開示（該当する場合）及び継続企業を前提とした会計基準の使用について責任を負う。

監査、リスク及びコンプライアンス委員会は、財務報告プロセスのモニタリング、内部統制及びリスク管理体制の有効性並びに会計及び財務報告手続に関する内部監査（該当する場合）について責任を負う。

個別財務諸表は取締役会により承認された。

個別財務諸表の監査に関する法定監査人の責任

目的及び監査の手法

私どもの役割は、個別財務諸表に係る報告書を発行することである。私どもの目的は、全体としての個別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にある。合理的な保証は、高い水準の保証であるものの、重要な虚偽表示が存在する場合に、専門的監査基準に従って実施された監査が必ずそれを発見することを保証するものではない。虚偽表示は、不正又は誤謬により生じる可能性があり、個別に又は集計して、かかる虚偽表示がこれらの個別財務諸表に基づく利用者の経済的意思決定に影響を与えることが合理的に予想される場合、重要なものと判断される。

フランス商法 (code de commerce) 第L.823-10条1に規定されるように、私どもの法定監査は、ルノーの存続可能性又はルノーの業務管理の質に係る保証を含むものではない。

フランスで適用される専門的監査基準に従い実施される監査の一環として、法定監査人は監査を通して職業的専門家としての判断を行使し、さらに以下を行う。

- ・ 不正か誤謬かを問わず、個別財務諸表の重要な虚偽表示リスクを識別及び評価し、これらのリスクに対応する監査手続を立案及び実施し、意見表明の基礎となる十分且つ適切な監査証拠を入手すること。不正には共謀、偽造、故意による不作為、虚偽の陳述又は内部統制の無効化を伴う可能性があるため、不正による重要な虚偽表示を発見できないリスクは、誤謬による重要な虚偽表示を発見できないリスクよりも高い。
- ・ 状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制の理解を得ること（但し、内部統制の有効性に係る意見を表明する目的ではない。）。
- ・ 個別財務諸表における、使用された会計方針の適切性及び会計上の見積りや経営者による関連する開示の合理性を評価すること。
- ・ 継続企業を前提とした会計基準を経営者が使用することの適切性及び入手した監査証拠に基づき、継続企業として存続するルノーの能力に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関する重要な不確実性が存在するかどうかを評価すること。この評価は、監査報告書の日付までに入手した監査証拠に基づいて行われる。しかしながら、将来の事象又は状況により、ルノ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た場合、監査報告書において、個別財務諸表における関連する開示に注意を促さなければならず、また、かかる開示が含まれていない若しくは不十分である場合には、監査報告書で表明する意見を修正しなければならない。
- ・ 個別財務諸表の全体的な表示を評価すること並びにこれらの財務諸表が適正な表示を達成する方法で対象となる取引及び事象を表示しているかどうかを評価すること。

監査、リスク及びコンプライアンス委員会に対する報告

私どもは、とりわけ監査の範囲及び実施された監査プログラムの記述並びに私どもの監査の結果を含む報告書を監査、リスク及びコンプライアンス委員会に提出する。また、私どもが識別した会計及び財務報告手続に関する内部統制における重要な不備についても（もしあれば）報告する。

監査、リスク及びコンプライアンス委員会に対する私どもの報告は、私どもの職業的専門家としての判断により、当期の個別財務諸表監査において特に重要であると判断し、従って私どもが本報告書において記載することを義務づけられている監査上の主要な事項である重要な虚偽表示リスクを含む。

また、私どもは、監査、リスク及びコンプライアンス委員会に対して、とりわけフランス商法 (code de commerce) 第L.822-10条から第L.822-14条まで及び法定監査人に関するフランス倫理規範 (code de déontologie) 等のフランスで適用される規則に定める私どもの独立性を確認する、レギュレーション (EU) 第537/2014号第6条に規定される宣言を提供する。適切な場合には、私どもは、私ども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関連するセーフガードについて、監査、リスク及びコンプライアンス委員会と議論を行う。

法定監査人
(フランス語原本における署名人)

KPMGオーディット
(KPMG S.A.の一部門)

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ローラン・デ・プラーヌ

アイメリク・ドゥ・ラ・モランディエール
フィリップ・ベルトゥー

[次へ](#)

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta - CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
775 726 417 R.C.S. Nanterre

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme (“Renault”)

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019
Renault, société anonyme (“Renault”)
13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta - CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
775 726 417 R.C.S. Nanterre

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme (“Renault”)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2019

A l'assemblée générale de la société Renault,

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 Renault relatifs à l'exercice clos le 31 décembre 2019, 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance.

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.

Renault, société anonyme (“Renault”)

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d’audit dans le respect des règles d’indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1^{er} janvier 2019 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 ou par le Code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Justification des appréciations - Points clés de l’audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R.823-7 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

Risques identifiés

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2019 pour un montant net de 18 208 millions d’euros, représentent un des postes les plus importants de l’actif. Ils sont comptabilisés à leur date d’entrée au coût d’acquisition et leur valeur d’utilité est ensuite estimée par la direction comme indiqué dans la note 2.1 de l’annexe aux comptes annuels.

Concernant les titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, la société a opté pour l’évaluation par équivalence. Ainsi, leur valeur au bilan est déterminée sur la base de la contribution de chacune de ces sociétés aux capitaux propres consolidés, et la variation annuelle de la quote-part de capitaux propres représentative de ces titres est inscrite en capitaux propres au poste *écart d’équivalence*.

Les autres titres de participation concernent essentiellement la participation de Renault dans Nissan. Celle-ci est évaluée à la plus faible de la valeur d’acquisition ou de la valeur d’inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d’actif net et les perspectives de rentabilité. La détermination de la valeur recouvrable de l’investissement de Renault dans Nissan requiert l’exercice du jugement de la direction.

Dans ce contexte, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l’audit.

Procédures d’audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, nous nous sommes principalement appuyés sur les travaux conduits dans le cadre de l'audit des comptes consolidés de Renault. Nos travaux ont notamment consisté à :

Pour les sociétés contrôlées de manière exclusive :

- Contrôler, pour ces sociétés, que la quote-part globale de capitaux propres représentative des titres concorde avec les capitaux propres retenus pour la consolidation.
- Examiner les ajustements opérés, le cas échéant, par la société pour tenir compte des pertes de valeurs éventuellement constatées dans les comptes consolidés à l'issue des tests de valeur réalisés par la société.

Pour la participation de Renault dans Nissan :

- Apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de valeur réalisé s'agissant de la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au cours de bourse, au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées de cette société et aux perspectives du secteur Automobile.

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 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L.225-37-3 et L.225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-37-3 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.225-37-5 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 et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Renault par l'assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du ministre de l'Economie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2019, le cabinet KPMG SA était dans la sixième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quarante-et-unième année, dont vingt-six années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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 de l'Audit, des Risques et de la Conformité 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.823-10-1 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance

Nous remettons au comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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.822-10 à L.822-14 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 de l'Audit, des Risques et de la Compliance des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 20 février 2020

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG Audit

Laurent des Places

Aymeric de La Morandière

Philippe Berteaux

上記は、独立監査人の監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は有価証券報告書提出会社が別途保管しております。

(翻 訳)

KPMGオーディット
(KPMG S.A.の一部門)
フランス
92066 パリ・ラ・デファンス・セデックス
ガンベッタ通り 2 -CS 60055

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット
344 366 315 R.C.S. ナンテール
可変資本単純型株式会社
92037 パリ-ラ・デファンス・セデックス
TSA 14444
トゥール・ファースト

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

ルノー、ソシエテ・アノニム (ルノー)

連結財務諸表に対する監査報告書

2018年12月31日終了年度

ルノー、ソシエテ・アノニム (ルノー)

ブローニュ・ピヤンクール92100
ケル・ガロ13 - 15

これは、フランス語で発行されたルノーの連結財務諸表に対する法定監査人による監査報告書の日本語への翻訳であり、日本語圏の読者の便宜だけを目的に提供されるものである。

この法定監査人による監査報告書には、法定監査人の任命又は経営者報告書に記載されるルノー・グループに関する情報の検証に関する情報などの欧州規則及びフランス法により要求されている情報が記載されている。

本報告書は、フランス法及びフランスで適用される専門的監査基準と併せて読み、またそれらに従って解釈されるものとする。

ルノー、ソシエテ・アノニム（ルノー）

連結財務諸表に対する監査報告書

2018年12月31日終了年度

ルノー定時株主総会御中

意見

私どもは、貴社定時株主総会での委任により、添付の2018年12月31日に終了した事業年度のルノーの連結財務諸表を監査した。

私どもは、連結財務諸表は、EUが採用したIFRSに準拠して、2018年12月31日現在におけるルノー・グループの財産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について真実且つ公正な概観を与えていると認める。

上記で表明された監査意見は、監査、リスク及び倫理委員会に対する私どもの報告書と整合するものである。

意見の根拠

監査の枠組み

私どもは、フランスにおいて適用される専門的監査基準に準拠して監査を実施した。私どもは、意見表明の基礎となる十分且つ適切な監査証拠を入手したと判断している。

これらの基準に基づく私どもの責任については、私どもの報告書の「連結財務諸表の監査に関する法定監査人の責任」に詳細が記載されている。

独立性

私どもは、私どもに適用される独立性規則に準拠して、2018年1月1日から私どもの報告書の日付までの期間、監査業務を実施した。具体的には、私どもは、レギュレーション（EU）第537/2014号第5条第1項又は法定監査人に関するフランス倫理規範（Code de déontologie）で言及される一切の禁じられた非監査業務を提供しなかった。

所見

連結財務諸表に対する注記2-A1、2-A2及び2-A3、ルノーSAが保有する永久劣後証券に関する会計方針の変更並びにIFRS第9号「金融商品」及びIFRS第15号「顧客との契約から生じる収益」が新基準適用に伴い変更されている。当該事項は、私どもの意見に影響を及ぼすものではない。

評価の正当性 - 監査上の主要な事項

私どもの評価の正当性に関するフランス商法（Code de commerce）第L.823-9条及び第R.823-7条の規定に準拠して、私どもは、職業的専門家としての判断により、当期の連結財務諸表監査において特に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事項と、かかるリスクに対する私どもの対応方法について報告する。

これらの事項は、全体としての連結財務諸表監査の過程や、かかる連結財務諸表に対する私どもの意見を形成する上で対応したものであり、私どもは連結財務諸表の特定の項目について個別の意見を提供するものではない。

自動車（アフトワズを除く）部門の製造のための有形固定資産及び無形資産（自動車）の評価

識別されたリスク

事業セグメントである「自動車（アフトワズを除く）部門」の有形固定資産及び無形資産は、18,448百万ユーロにおよぶ。

ルノー・グループは、連結財務諸表に対する注記2-Mに記載のアプローチに基づき事業セグメントレベル並びに部品を含む特定の自動車に固有の有形固定資産及び無形資産のレベルで減損テストを実施する。

後者に関して、かかるテストは、部品を含む特定の自動車に固有の有形固定資産及び無形資産の正味簿価をその回収可能価額（使用価値と公正価値（撤退費用控除後）のうち高い方の金額として定義される）と比較することを含む。使用価値は将来の割引キャッシュ・フローに基づき計算される。

私どもは、財務諸表に対するその貢献度並びにこれらのテストのために経営者に要求される見積り及び判断を理由に、部品を含む特定の自動車に関連する製造のための資産の評価は、監査上の主要な事項であると判断した。

私どもの監査対応

私どもの連結財務諸表の監査における手続は、主に以下を含む。

- ・ 減損の兆候がある自動車を特定するために経営者が実施した分析の理解。
- ・ 減損テストの対象となる特定の資産の正味簿価と連結財務諸表の調整。
- ・ テストで使用される台数及び粗利益の仮定と経営者の最新の予測の整合性の評価。
- ・ テスト対象の自動車を担当する事業部長との面談、使用される主な仮定の過去の減損テストで使用されたデータとの比較分析（該当する場合）及び対象車両の過去の業績を用いた比較分析により、使用される主な仮定の合理性の評価。
- ・ 減損テストの対象となる自動車について経営者が作成した割引後キャッシュ・フロー予測の計算上の正確性のテスト。
- ・ 使用された税引後割引率と利用可能な外部データの比較。
- ・ 使用された主な仮定に係る感応度分析の実施。

日産に対するルノーの持分投資の連結方法及び回収可能価額

識別されたリスク

2018年12月31日現在、日産に対するルノーの持分投資は、20,583百万ユーロに達し、ルノーの当期純利益に対する日産の寄与額は1,509百万ユーロである。

連結財務諸表に対する注記12で示されているように、ルノーは日産に対し重要な影響力を有しており、その投資を持分法を用いて会計処理している。ルノーの財務諸表を作成するために使用される日産の財務諸表は、日本の会計基準に従って公表された日産の連結財務諸表に、ルノーの連結目的でIFRSに基づく調整を加えたものである。ルノーは、減損の兆候がある場合には、減損テストを実施する。

私どもは、ルノーの連結財務諸表に対するその重要性を考慮し、また、(1)アライアンスのガバナンス構造並びに日産に対するルノーの重要な影響力の基礎となる事実及び状況を評価するための経営者の判断、(2)日産の業績及び資本におけるルノーの持分を会計処理するために必要とされる日産の財務諸表に対する調整並びにその正確性、(3)日産に対するルノーの投資の回収可能価額を決定する上で経営者により使用される見積りを考慮し、日産に対するルノーの持分投資の連結方法及び回収可能価額は、監査上の主要な事項であると判断した。

私どもの監査対応

識別されたリスクに対する私どもの監査対応は主に以下を含む。

- ・ 取締役会議事録、関連当事者契約・委任記録の閲覧。また、日産のガバナンスに変更がないこと及び/又はルノーにより行使される日産に対する重要な影響力の分析の修正につながるルノー及び日産間の関係を構築する新たな契約がないことについて経営者から確認を得ること。
- ・ 私どもの監査の目的のために必要な実施すべき手続及び必要な結論様式を含めた監査指示書に従い、日産の独立監査人の実施した手続や導出された結論の理解。
- ・ ルノーの会計方針に合致させるために必要な日産の財務諸表に対する均質化調整について、日産の独立監査人が実施した監査業務の理解。
- ・ 識別された減損の兆候、日産が事業を行う市場における主要な指標の著しい悪化又は日産の株式市場価格における重大且つ長期的な下落が存在するかどうかの評価。
- ・ 日産に対するルノーの投資の回収可能価額を確認するために実施される減損テストでルノーが使用した主な仮定の妥当性を、日産の中期計画、日産により達成された過去の業績及び自動車部門の全体的な見通しを参照して評価すること。
- ・ 連結財務諸表に対する注記における情報の妥当性の評価。

フランス納税グループの繰延税金資産の回収可能性

識別されたリスク

連結財務諸表に対する注記8-Bで示されるように、フランス連結納税グループに関して、178百万ユーロの繰延税金資産純額がルノーの連結貸借対照表に計上されている。

かかる繰延税金資産の価値は、フランス納税グループの法人が、経営者の予想財務業績を達成する能力に依拠する。

この資産の回収可能性は、とりわけグループを構成する法人の繰越欠損金を使用する能力に関して、経営者に要求される判断の水準を考慮して、監査上の主要な事項である。

私どもの監査対応

識別されたリスクに対する私どもの監査対応は主に以下を含む。

- ・ フランス納税グループの予想財務成績と、取締役会で承認されたルノー・グループの中期計画の基礎となる主な仮定の整合性の評価。
- ・ 予算プロセスの信頼性を評価するための前期の予算と実際の実績の比較。

新たなIFRS第9号の会計基準に基づく販売金融債権に係る予想信用損失の計算

識別されたリスク

販売資金調達活動は、個人及び企業向けの専用オファー並びにディーラー・ネットワークの資金調達によりRCIバンクにより管理されている。

RCIバンクは顧客がその財務上の義務を果たせないことにより生じる損失のリスクをカバーする引当金を確保する。2018年1月1日から、RCIバンクは、IFRS第9号「金融商品」を適用しているが、これは、とりわけ予測モデルに基づき引当金を見積もる新たな手法を定め、発生損失モデルに基づく減損モデルから予想信用損失に基づく予測モデルへと移行するものである。

IFRS第9号基準適用の影響は、連結財務諸表に対する注記2-A1に詳細が記載されている。2018年1月1日現在の期首貸借対照表に対する影響は、-94百万ユーロにのぼる（RCIバンクからの-128百万ユーロを含む）。そのうち、-116百万ユーロ（-121百万ユーロのRCIバンクの寄与を含む）は、信用リスクの悪化に伴う減損計上（繰延税金を除く）によるものである。

私どもは、ルノー・グループの貸借対照表の資産の部における顧客及びネットワークの貸付額の大きさ、計算モデルにおける数々のパラメーター及び仮定の使用並びに予想信用損失を見積もる上で経営者による判断を用いることから、2018年1月1日時点の本基準の初度適用及び2018年12月31日に終了する会計年度に対するその適用の実施が監査の主要な観点であると考えます。

私どもの監査対応

私どもの手続は主に以下を含む。

- ・ 重要な論点においてIFRS第9号の原則に準拠していることを確認すべく、モデル構築の際に使用する方法的な原則の評価。
- ・ これらのモデルに適用されるか、又は過去の会計年度における実際の損失の事後レビュー（バック・テスト）に含まれる主要なパラメーター及び仮定の検証に関して確立されたガバナンスの評価。
- ・ 予想信用損失の計算に関わるプロセスの主要な内部統制、ITアプリケーション、管理会計データの出力及びアプリケーション間のインターフェースの評価。
- ・ **顧客の信用範囲において**
 - ・ 顧客信用契約の典型的なサンプルを基準とする、対応する契約に係る「デフォルト可能性」及び「デフォルトにおける損失」パラメーターの妥当性のテスト及び評価。
 - ・ 同じサンプルを基準とする、会計年度の期首及び期末の会計状態における「予想信用損失」（ECL）の再計算。
- ・ **ディーラー・ネットワークの信用範囲において**

- ・ データ処理のテスト、対応する契約に係る「デフォルト可能性」及び「デフォルトにおける損失」パラメーターの妥当性の確認及び評価。
 - ・ 当年期首の会計状態におけるフランスの範囲及び2018年12月31日現在のディーラー・ネットワーク信用データの網羅性における「予想損失」の再計算。
 - ・ とりわけマクロ経済要因のシナリオ、これらのシナリオの加重値及びリスク・パラメーターに対するその影響の設定に使用される仮定における、（将来に関する）ECL見積もりの予測部分の決定に使用される手法の評価。
 - ・ 顧客及びディーラーに対する貸付並びに予想信用損失に対する減損の変化に係る分析的手続の実施。
- ・ 連結財務諸表に対する注記2-A1に記載される開示の妥当性の評価。

特定の検証

さらに私どもは、フランスの法令の定めるところに従い、フランスで適用される専門的監査基準に準拠して、取締役会の経営者報告書に記載されたルノー・グループに関する情報について検証を行った。

これらの情報の適正な表示及び連結財務諸表との整合性について、私どもが特に指摘すべき事項はない。

私どもは、フランス商法（Code de commerce）第L.225-102条1に基づき要求される臨時財務業績の連結宣言が経営者報告書におけるグループに関する情報に含まれていることを証明する。但し、同法第L.823-10条の規定に従い、私どもはこの宣言における情報の適正な表示及び連結財務諸表との整合性を検証しない。

その他の法的・規制上の要件に係る報告

法定監査人の任命

KPMG SAについては2014年4月30日に開催された定時株主総会により、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットについては1979年3月27日付の経済省の命令により、私どもはルノーの法定監査人に任命された。

2018年12月31日現在、KPMG SAは委任を受けてから継続して5年目であり、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットは委任を受けてから継続して40年目であった（ルノーの有価証券が規制市場での取引を許可されてから25年目）。

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

経営者の責任は、EUが採択したIFRSに準拠して連結財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない連結財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制に対する責任が含まれる。

連結財務諸表を作成するにあたり、経営者は、ルノーの清算又は事業の終了を予定していない限り、継続企業として存続するルノーの能力の評価、継続企業に関する事項の開示（該当する場合）及び継続企業を前提とした会計基準の使用について責任を負う。

監査、リスク及び倫理委員会は、財務報告プロセスのモニタリング、内部統制及びリスク管理体制の有効性並びに会計及び財務報告手続に関する内部監査（該当する場合）について責任を負う。

連結財務諸表は取締役会により承認された。

連結財務諸表の監査に関する法定監査人の責任

目的及び監査の手法

私どもの役割は、連結財務諸表に係る報告書を発行することである。私どもの目的は、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にある。合理的な保証は、高い水準の保証であるものの、重要な虚偽表示が存在する場合に、専門的監査基準に従って実施された監査が必ずそれを発見することを保証するものではない。虚偽表示は、不正又は誤謬により生じる可能性があり、個別に又は集計して、かかる虚偽表示がこれらの連結財務諸表に基づく利用者の経済的意思決定に影響を与えることが合理的に予想される場合、重要なものと判断される。

フランス商法（Code de commerce）第L.823-10条1に規定されるように、私どもの法定監査は、ルノーの存続可能性又はルノーの業務管理の質に係る保証を含むものではない。

フランスで適用される専門的監査基準に従い実施される監査の一環として、法定監査人は監査を通して職業的専門家としての判断を行使し、さらに以下を行う。

- ・ 不正か誤謬かを問わず、連結財務諸表の重要な虚偽表示リスクを識別及び評価し、これらのリスクに対応する監査手続を立案及び実施し、意見表明の基礎となる十分且つ適切な監査証拠を入手すること。不正には共謀、偽造、故意による不作為、虚偽の陳述又は内部統制の無効化を伴う可能性があるため、不正による重要な虚偽表示を発見できないリスクは、誤謬による重要な虚偽表示を発見できないリスクよりも高い。
- ・ 状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制の理解を得ること（但し、内部統制の有効性に係る意見を表明する目的ではない。）。
- ・ 連結財務諸表における、使用された会計方針の適切性及び会計上の見積りや経営者による関連する開示の合理性を評価すること。
- ・ 継続企業を前提とした会計基準を経営者が使用することの適切性及び入手した監査証拠に基づき、継続企業として存続するルノーの能力について重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関する重要な不確実性が存在するかどうかを評価すること。この評価は、監査報告書の日付までに入手した監査証拠に基づいて行われる。しかしながら、将来の事象又は状況により、ルノ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た場合、監査報告書において、連結財務諸表における関連する開示に注意を促さなければならず、また、かかる開示が含まれていない若しくは不十分である場合には、監査報告書で表明する意見を修正しなければならない。
- ・ 連結財務諸表の全体的な表示を評価すること並びにこれらの財務諸表が適正な表示を達成する方法で対象となる取引及び事象を表示しているかどうかを評価すること。
- ・ 連結財務諸表に関する意見を表明するために、ルノー・グループにおける事業体及び事業活動の財務情報に関する十分且つ適切な監査証拠を入手すること。法定監査人は、連結財務諸表の監査の指示、監督及び実施並びにこれらの連結財務諸表において表明される意見について責任を負う。

監査、リスク及び倫理委員会に対する報告

私どもは、とりわけ監査の範囲及び実施された監査プログラムの記述並びに私どもの監査の結果を含む報告書を監査、リスク及び倫理委員会に提出する。また、私どもが識別した会計及び財務報告手続に関する内部統制における重要な不備についても（もしあれば）報告する。

監査、リスク及び倫理委員会に対する私どもの報告は、私どもの職業的専門家としての判断により、当期の連結財務諸表監査において特に重要であると判断し、従って私どもが本監査報告書において記載することを義務づけられている監査上の主要な事項である重要な虚偽表示リスクを含む。

また、私どもは、監査、リスク及び倫理委員会に対して、とりわけフランス商法（Code de commerce）第L.822-10条から第L.822-14条まで及び法定監査人に関するフランス倫理規範（Code de déontologie）等のフランスで適用される規則に定める私どもの独立性を確認する、レギュレーション（EU）第537/2014号第6条に規定される宣言を提供する。適切な場合には、私どもは、私ども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関連するセーフガードについて、監査、リスク及び倫理委員会と議論を行う。

パリ・ラ・デファンス 2019年4月4日

法定監査人
（フランス語原本における署名人）

KPMGオーディット
（KPMG S.A.の一部門）

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ジャン-ポール・
ベルティニ

ローラン・デ・ブラス

アイメリク・ドゥ・ラ・
モランディエール
フィリップ・ベルトゥー

[次へ](#)

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta - CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
France

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de
Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme (“Renault”)

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018
Renault, société anonyme (“Renault”)
13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta - CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
France

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme (“Renault”)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l’assemblée générale de la société Renault,

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 Renault relatifs à l’exercice clos le 31 décembre 2018, 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 de l’Audit, des Risques et de l’Ethique.

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.

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
4 avril 2019

Indépendance

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Observation

Sans remettre en cause l'opinion exprimée ci-dessus, nous attirons votre attention sur les notes 2-A1, 2-A2 et 2-A3 de l'annexe qui exposent l'impact de la première application des normes IFRS 9 Instruments Financiers et IFRS 15 Produits des activités ordinaires tirés de contrats avec des clients ainsi que les conséquences du changement de méthode de comptabilisation des titres participatifs détenus par Renault SA.

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 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.

Valeur recouvrable des actifs spécifiques industriels (véhicules) du secteur Automobile hors AVTOVAZ

**Risque
identifié** Les actifs incorporels et corporels du secteur opérationnel Automobile hors
AVTOVAZ s'élèvent à 18 448 millions d'euros.

Le groupe effectue des tests de dépréciations au niveau du secteur et au niveau des actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes selon les modalités décrites en note 2-M de l'annexe dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur.

Le test consiste à comparer la valeur nette comptable des immobilisations corporelles et incorporelles spécifiques dédiées à des véhicules ou à des organes avec leur valeur recouvrable, définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie. La valeur d'utilité est déterminée sur la base de flux futurs de trésorerie actualisés.

Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements de la direction nécessaires pour conduire ces tests.

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
4 avril 2019

Valeur recouvrable des actifs spécifiques industriels (véhicules) du secteur Automobile hors AVTOVAZ

Notre réponse : Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :

- Prendre connaissance des analyses conduites par le Groupe afin d'identifier les véhicules ou organes présentant un indice de perte de valeur ;
 - Rapprocher des comptes les valeurs nettes comptables des actifs spécifiques faisant l'objet du test de perte de valeur ;
 - Evaluer la cohérence des données sur les volumes et marges prévisionnels utilisés dans les tests avec les dernières estimations de la direction ;
 - Apprécier les principales hypothèses retenues par entretien avec les responsables économiques des projets testés et par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de perte de valeur ainsi que, si applicable, la performance historique des véhicules ou organes concernés ;
 - Vérifier par sondage l'exactitude arithmétique des prévisions de flux de trésorerie actualisés préparées par la direction ;
 - Comparer les taux d'actualisation après impôts avec les données de marché disponibles ;
 - Procéder à des analyses de sensibilité sur les principales hypothèses utilisées.
-

Méthode de comptabilisation et valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan

Risque identifié Au 31 décembre 2018, la participation dans Nissan au bilan du groupe s'élève à 20 583 millions d'euros, et Nissan contribue pour un montant de 1 509 millions d'euros au résultat net de Renault.

Comme indiqué en note 12 de l'annexe aux comptes consolidés, Renault a une influence notable sur Nissan et comptabilise sa participation selon la méthode de la mise en équivalence. Les comptes de Nissan retenus pour la mise en équivalence sont les comptes consolidés publiés en normes comptables japonaises, retraités pour les besoins de la consolidation de Renault en normes IFRS. Renault réalise un test de dépréciation en cas d'indice de perte de valeur de sa participation le cas échéant.

Nous avons considéré que la méthode de comptabilisation et la valeur recouvrable de la participation dans Nissan est un point clé de l'audit compte tenu de son importance significative dans les comptes de Renault, et des principaux éléments d'attention suivants : (1) le jugement de la direction dans l'analyse de la structure de gouvernance de l'Alliance et des faits et circonstances qui conduisent à considérer que Renault exerce une influence notable sur Nissan, (2) l'exhaustivité et l'exactitude des retraitements à apporter aux comptes de Nissan pour comptabiliser la quote-part de Renault dans le résultat et les capitaux propres de cette société, (3) les estimations utilisées par la direction dans la détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan.

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
4 avril 2019

Méthode de comptabilisation et valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan

Notre réponse	<p>Dans le cadre de notre audit des comptes consolidés, nos travaux ont notamment consisté à :</p> <ul style="list-style-type: none">- Consulter les procès-verbaux de conseil d'administration et le registre des conventions réglementées, et obtenir confirmation de la part de la direction de l'absence de modifications dans la gouvernance de Nissan et/ou de nouveaux contrats structurant les relations entre Renault et Nissan susceptibles de modifier l'analyse de l'influence notable de Renault sur Nissan ;- Prendre connaissance des conclusions et des travaux d'audit réalisés par l'auditeur indépendant de Nissan conformément à nos instructions détaillant les procédures à réaliser et le format des conclusions requises dans le cadre de notre audit ;- Prendre connaissance des travaux d'audit de l'auditeur indépendant sur les principaux retraitements d'homogénéisation des comptes de Nissan avec les normes du Groupe Renault ;- Apprécier l'existence éventuelle d'indicateurs de perte de valeur - les changements significatifs et défavorables intervenus sur les marchés sur lesquels Nissan opère ou une baisse importante ou prolongée de la valeur boursière du titre en constituant les indices essentiels ;- Apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de dépréciation réalisé pour confirmer la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées et aux perspectives du secteur ;- Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés.
----------------------	---

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
4 avril 2019

Caractère recouvrable des impôts différés actifs de l'intégration fiscale française

Risque identifié Comme indiqué en note 8-B de l'annexe aux comptes consolidés, un actif de 178 millions d'euros est comptabilisé au titre des impôts différés concernant l'intégration fiscale française.

La valeur de l'actif d'impôt différé dépend de la capacité des entités françaises du groupe à atteindre les prévisions de résultats déterminées par la direction.

Le caractère recouvrable de cet actif lié à l'intégration fiscale française est un point clé de l'audit compte tenu du jugement exercé par la direction à cet égard, notamment sur la capacité des entités juridiques concernées à utiliser dans le futur une partie des pertes fiscales reportables générées à ce jour.

Notre réponse Nos travaux ont notamment consisté à :

- Apprécier la cohérence des estimations de résultats attendus du groupe d'intégration fiscale française avec les principales hypothèses du plan moyen terme approuvé par le conseil d'administration ;
- Comparer les projections de résultats des exercices antérieurs avec les résultats réels des exercices concernés.

Calcul des pertes attendues sur les créances de financement des ventes conformément à la nouvelle norme comptable IFRS 9

**Risque
identifié**

L'activité de financement des ventes est gérée par RCI Banque avec des offres dédiées aux particuliers et aux entreprises ainsi que le financement des réseaux de concessionnaires.

RCI Banque constitue des provisions pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. Depuis le 1er janvier 2018, RCI Banque applique la norme IFRS 9 Instruments financiers, qui définit en particulier une nouvelle méthodologie d'estimation des provisions fondée sur un modèle prospectif, passant d'un provisionnement de pertes de crédit avérées à un modèle de provisionnement des pertes attendues.

Les effets de la première application de la norme IFRS 9 sont détaillés dans la note 2-A1 de l'annexe aux comptes consolidés. Son incidence sur les capitaux propres (part du groupe) au 1er janvier 2018 s'élève à -94 millions d'euros (dont -128 millions d'euros de contribution de RCI Banque), dont -116 millions d'euros (dont -121 millions d'euros de contribution de RCI Banque) au titre de la dépréciation des crédits (hors impôt différé).

Nous considérons que la première application de cette norme au 1er janvier 2018 et sa mise en œuvre au titre de l'exercice clos le 31 décembre 2018 constituent un point clé de l'audit en raison de l'importance du montant des crédits à la clientèle et au réseau à l'actif du bilan du groupe, de l'utilisation de nombreux paramètres et hypothèses

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
4 avril 2019

Calcul des pertes attendues sur les créances de financement des ventes conformément à la nouvelle norme comptable IFRS 9

dans les modèles de calcul et du recours au jugement par la direction pour l'estimation des pertes de crédit attendues.

**Notre
réponse**

Nos travaux ont notamment consisté à :

- apprécier les principes méthodologiques suivis pour la construction des modèles, afin de contrôler leur conformité, dans leurs aspects significatifs, avec les principes de la norme IFRS 9 ;
 - apprécier la gouvernance établie en termes de validation des paramètres et des hypothèses clés appliqués dans ces modèles ou entrant dans les travaux de revue a posteriori des pertes réelles sur l'exercice écoulé (back-testing) ;
 - évaluer les contrôles clés portant sur les processus, les applications informatiques, les déversements de données gestion-comptabilité et les interfaces entre les applications intervenant dans le calcul des pertes de crédit attendues ;
 - sur le périmètre de crédit clientèle :
 - tester, et apprécier sur la base d'un échantillon représentatif de contrats de crédit à la clientèle, le caractère approprié des paramètres de Probabilité de Défaut et de Perte en cas de Défaut avec les contrats correspondants ;
 - sur la base de ce même échantillon, recalculer les Pertes attendues (Expected Credit Loss ou ECL) sur la situation comptable à l'ouverture et à la clôture de l'exercice ;
 - sur le périmètre de crédit réseau :
 - tester les traitements de données, corroborer et apprécier le caractère approprié des paramètres de Probabilité de Défaut et de Perte en cas de Défaut avec les contrats correspondants ;
 - recalculer les Pertes attendues sur le périmètre France sur la situation comptable d'ouverture de l'exercice et sur l'exhaustivité des données crédit réseau du périmètre au 31 décembre 2018 ;
 - apprécier la méthodologie appliquée pour déterminer la composante prospective de l'estimation des ECL (forward looking), notamment sur les hypothèses retenues dans l'établissement des scénarios
 - macro-économiques, la pondération de ces scénarios et leur impact sur les paramètres de risque ;
 - réaliser des procédures analytiques sur l'évolution des encours de crédits à la clientèle et crédit réseau, et des dépréciations du risque de crédit ;
 - apprécier le caractère approprié des informations présentées dans la note 2-A1 de l'annexe aux comptes consolidés.
-

Vérifications spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue 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.

Nous attestons que la déclaration consolidée de performance extra-financière prévue par l'article L. 225-102-1 du code de commerce figure dans le rapport de gestion du groupe, étant précisé que, conformément aux dispositions de l'article L. 823-10 de ce code, les informations contenues dans cette déclaration n'ont pas fait l'objet de notre part de vérifications de sincérité ou de concordance avec les comptes consolidés.

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Renault par l'assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet Ernst & Young Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG SA était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet Ernst & Young Audit dans la quarantième année, dont vingt-cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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 de l'Audit, des Risques et de l'Ethique 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. 823-10-1 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 ;

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés
4 avril 2019

- 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 de l'Audit, des Risques et de l'Ethique

Nous remettons un rapport au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique 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 de l'Audit, des Risques et de l'Ethique, 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, et qu'il nous appartient de décrire dans le présent rapport.

Nous fournissons également au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique 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. 822-10 à L. 822-14 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 de l'Audit, des Risques et de l'Ethique des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 4 avril 2019

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Paul Vellutini

Laurent des Places

Aymeric de La orandière

Philippe Berteaux

上記は、独立監査人の監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は有価証券報告書提出会社が別途保管しております。

(翻 訳)

KPMGオーディット
(KPMG S.A.の一部門)
フランス
92066 パリ・ラ・デファンス・セデックス
ガンベッタ通り 2 -CS 60055

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット
344 366 315 R.C.S. ナンテール
可変資本単純型株式会社
92037 パリ-ラ・デファンス・セデックス
TSA 14444
トゥール・ファースト

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

ルノー、ソシエテ・アノニム (ルノー)

個別財務諸表に対する監査報告書

2018年12月31日終了年度

ルノー、ソシエテ・アノニム (ルノー)

ブローニュ・ピヤンクール92100
ケル・ガロ13 - 15

これは、フランス語で発行されたルノーの個別財務諸表に対する法定監査人による監査報告書の日本語への翻訳であり、日本語圏の読者の便宜だけを目的に提供されるものである。

この法定監査人による監査報告書には、法定監査人の任命又は経営者報告書及び株主に提供されるその他の書類の検証に関する情報などの欧州規則及びフランス法により要求されている情報が記載されている。

本報告書は、フランス法及びフランスで適用される専門的監査基準と併せて読み、またそれらに従って解釈されるものとする。

ルノー、ソシエテ・アノニム（ルノー）

個別財務諸表に対する監査報告書

2018年12月31日終了年度

ルノー定時株主総会御中

意見

私どもは、貴社定時株主総会での委任により、添付の2018年12月31日に終了した事業年度のルノーの個別財務諸表を監査した。

私どもは、個別財務諸表は、フランスにおいて適用されている会計基準に準拠して、2018年12月31日現在におけるルノーの財産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について真実且つ公正な概観を与えていると認める。

上記で表明された監査意見は、監査、リスク及び倫理委員会に対する私どもの報告書と整合するものである。

意見の根拠

監査の枠組み

私どもは、フランスにおいて適用される専門的監査基準に準拠して監査を実施した。私どもは、意見表明の基礎となる十分且つ適切な監査証拠を入手したと判断している。

これらの基準に基づく私どもの責任については、私どもの報告書の「個別財務諸表の監査に関する法定監査人の責任」に詳細が記載されている。

独立性

私どもは、私どもに適用される独立性規則に準拠して、2018年1月1日から私どもの報告書の日付までの期間、監査業務を実施した。具体的には、私どもは、レギュレーション（EU）第537/2014号第5条第1項又は法定監査人に関するフランス倫理規範（Code de déontologie）で言及される一切の禁じられた非監査業務を提供しなかった。

評価の正当性 - 監査上の主要な事項

私どもの評価の正当性に関するフランス商法 (*code de commerce*) 第L.823-9条及び第R.823-7条の規定に準拠して、私どもは、職業的専門家としての判断により、当期の個別財務諸表監査において特に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事項と、かかるリスクに対する私どもの対応方法について報告する。

これらの事項は、全体としての個別財務諸表監査の過程や、かかる個別財務諸表に対する私どもの意見を形成する上で対応したものであり、私どもは個別財務諸表の特定の項目について個別の意見を提供するものではない。

投資の評価

識別されたリスク

2018年12月31日現在、投資は資産合計の最も重要な項目の1つであり、ルノーSAの貸借対照表において18,790百万ユーロで計上された。投資は、記帳日における取得価額で見積もられ、その回収可能価額はルノーの個別財務諸表の注2.1に記載されるとおり経営者によって評価される。

ルノーSAは被支配企業に対する投資を持分法に基づき会計処理することを選択した。これらの投資の価値は、ルノーの連結資本に対するその寄与額に基づき決定され、これらの持分に相当する株主資本の持分合計における当期間中の変動は、株主資本の「持分法による評価差額」に計上される。

その他の投資は、主に日産に対するルノーの株式投資に関連するものである。この投資は、帳簿価額と使用価値の低い方の金額で見積もられ、純資産の持分及び日産の収益見込みを考慮している。日産に対するルノーの投資の回収可能価額の評価は、予想収益及び株式市場価格に基づくものであり、経営者の判断を必要とする。

このような状況において、私どもは投資の評価は監査上の主要な事項であると判断した。

私どもの監査対応

投資の使用価値の妥当性を評価するため、私どもは主に連結財務諸表の監査のために実施された業務に依拠した。

私どもの業務は主に以下を含む。

被支配企業に対するルノーの投資に関して

- ・ これらの各投資における株主資本がルノーの連結資本に対するその寄与額に相当することの確認。
- ・ ルノー・グループの連結財務諸表に計上される潜在的な減損損失を考慮に入れるため、ルノーが必要な調整（もしあれば）を実施していることの確認。

日産に対するルノーの投資に関して

- ・ 日産に対するルノーの投資の回収可能価額を確認するために実施される減損テストでルノーが使用した主な仮定の妥当性を、日産の株式市場価格、中期計画及び過去の業績並びに自動車部門の成長の見通しを参照して評価すること。

特定の検証

さらに私どもは、フランスで適用される専門的監査基準に準拠して、フランス法が求める特定の検証を行った。

株主に提供される財政状態及び個別財務諸表についての経営者報告書及びその他の書類における情報

財政状態及び個別財務諸表についての取締役会の経営者報告書及び株主に提供されるその他の書類に記載の情報の適正な表示及び個別財務諸表との整合性について、私どもが特に指摘すべき事項はない。

私どもは、フランス商法（Code de commerce）第D.441-4条に基づき要求される支払条件に関する情報の適正な表示及び個別財務諸表との整合性を証明する。

コーポレート・ガバナンスに関する報告

私どもは、コーポレート・ガバナンスに関する報告書において、フランス商法（Code de commerce）第L.225-37条3及び第L.225-37条4により要求される情報が存在することを確認する。

フランス商法（Code de commerce）第L.225-37条3の規定に準拠して、取締役への報酬その他の給付に関し、財務諸表（必要に応じ、財務諸表作成用の基礎資料も含む）と、貴社が支配企業及び被支配企業から得ている情報との間の整合性を検証した。その結果、この事項に関する情報は正確且つ真実であることを確信する。

フランス商法（Code de commerce）第L.225-37条5の規定に準拠して、公的買付又はスワップ入札の場合に潜在的な影響を与える可能性があるとして貴社が判断する要因についての情報に関し、私どもは、それらの情報が私どもに提供される基礎資料に準拠することを確認した。その結果、この事項に関して私どもが特に指摘すべき事項はない。

その他の情報

また、フランス法が求める、株主及び議決権保有者並びに株式の持ち合いに関する情報については、経営者報告書に正しく開示されていることを検証した。

その他の法的・規制上の要件に係る報告

法定監査人の任命

KPMG SAについては2014年4月30日に開催された定時株主総会により、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットについては1979年3月27日付の経済省の命令により、私どもはルノーの法定監査人に任命された。

2018年12月31日現在、KPMG SAは委任を受けてから継続して5年目であり、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットは委任を受けてから継続して40年目であった（ルノーの有価証券が規制市場での取引を許可されてから25年目）。

個別財務諸表に対する経営者及びガバナンス責任者の責任

経営者の責任は、フランスにおいて適用されている会計基準に準拠して個別財務諸表を作成し適正に表示することにある。これには、不正又は誤謬による重要な虚偽表示のない個別財務諸表を作成し適正に表示するために経営者が必要と判断した内部統制に対する責任が含まれる。

個別財務諸表を作成するにあたり、経営者は、ルノーの清算又は事業の終了を予定していない限り、継続企業として存続するルノーの能力の評価、継続企業に関する事項の開示（該当する場合）及び継続企業を前提とした会計基準の使用について責任を負う。

監査、リスク及び倫理委員会は、財務報告プロセスのモニタリング、内部統制及びリスク管理体制の有効性並びに会計及び財務報告手続に関する内部監査（該当する場合）について責任を負う。

個別財務諸表は取締役会により承認された。

個別財務諸表の監査に関する法定監査人の責任

目的及び監査の手法

私どもの役割は、個別財務諸表に係る報告書を発行することである。私どもの目的は、全体としての個別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にある。合理的な保証は、高い水準の保証であるものの、重要な虚偽表示が存在する場合に、専門的監査基準に従って実施された監査が必ずそれを発見することを保証するものではない。虚偽表示は、不正又は誤謬により生じる可能性があり、個別に又は集計して、かかる虚偽表示がこれらの個別財務諸表に基づく利用者の経済的意思決定に影響を与えることが合理的に予想される場合、重要なものと判断される。

フランス商法（Code de commerce）第L.823-10条1に規定されるように、私どもの法定監査は、ルノーの存続可能性又はルノーの業務管理の質に係る保証を含むものではない。

フランスで適用される専門的監査基準に従い実施される監査の一環として、法定監査人は監査を通して職業的専門家としての判断を行使し、さらに以下を行う。

- ・ 不正か誤謬かを問わず、個別財務諸表の重要な虚偽表示リスクを識別及び評価し、これらのリスクに対応する監査手続を立案及び実施し、意見表明の基礎となる十分且つ適切な監査証拠を入手すること。不正には共謀、偽造、故意による不作為、虚偽の陳述又は内部統制の無効化を伴う可能性があるため、不正による重要な虚偽表示を発見できないリスクは、誤謬による重要な虚偽表示を発見できないリスクよりも高い。
- ・ 状況に応じた適切な監査手続を立案するために、監査に関連する内部統制の理解を得ること（但し、内部統制の有効性に係る意見を表明する目的ではない。）。
- ・ 個別財務諸表における、使用された会計方針の適切性及び会計上の見積りや経営者による関連する開示の合理性を評価すること。
- ・ 継続企業を前提とした会計基準を経営者が使用することの適切性及び入手した監査証拠に基づき、継続企業として存続するルノーの能力に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況に関する重要な不確実性が存在するかどうかを評価すること。この評価は、監査報告書の日付までに入手した監査証拠に基づいて行われる。しかしながら、将来の事象又は状況により、ルノ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た場合、監査報告書において、個別財務諸表における関連する開示に注意を促さなければならず、また、かかる開示が含まれていない若しくは不十分である場合には、監査報告書で表明する意見を修正しなければならない。
- ・ 個別財務諸表の全体的な表示を評価すること並びにこれらの財務諸表が適正な表示を達成する方法で対象となる取引及び事象を表示しているかどうかを評価すること。

監査、リスク及び倫理委員会に対する報告

私どもは、とりわけ監査の範囲及び実施された監査プログラムの記述並びに私どもの監査の結果を含む報告書を監査、リスク及び倫理委員会に提出する。また、私どもが識別した会計及び財務報告手続に関する内部統制における重要な不備についても（もしあれば）報告する。

監査、リスク及び倫理委員会に対する私どもの報告は、私どもの職業的専門家としての判断により、当期の個別財務諸表監査において特に重要であると判断し、従って私どもが本報告書において記載することを義務づけられている監査上の主要な事項である重要な虚偽表示リスクを含む。

また、私どもは、監査、リスク及び倫理委員会に対して、とりわけフランス商法（Code de commerce）第L.822-10条から第L.822-14条まで及び法定監査人に関するフランス倫理規範（Code de déontologie）等のフランスで適用される規則に定める私どもの独立性を確認する、レギュレーション（EU）第537/2014号第6条に規定される宣言を提供する。適切な場合には、私どもは、私ども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関連するセーフガードについて、監査、リスク及び倫理委員会と議論を行う。

パリ・ラ・デファンス 2019年4月4日

法定監査人
(フランス語原本における署名人)

KPMGオーディット
(KPMG S.A.の一部門)

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ジャン-ポール・
ベルティニ

ローラン・デ・プラス

アイメリク・ドゥ・ラ・フィリップ・ベルトゥー
モランディエール

[次へ](#)

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta - CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
France

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme (Renault)

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018
Renault, société anonyme (“Renault”)
13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
2, avenue Gambetta - CS 60055
92066 Paris La Défense Cedex
France

ERNST & YOUNG Audit
Tour First
TSA 14444
92037 Paris-La Défense cedex
S.A.S. à capital variable
344 366 315 R.C.S. Nanterre

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault, société anonyme (“Renault”)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2018

A l’assemblée générale de la société Renault,

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 Renault relatifs à l’exercice clos le 31 décembre 2018, 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 de l’Audit, des Risques et de l’Ethique.

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 qui nous sont applicables, sur la période du 1er janvier 2018 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 ou par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes.

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
4 avril 2019

Justification des appréciations - Points clés de l'audit

En application des dispositions des articles L. 823-9 et R. 823-7 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

Risques identifiés

Les titres de participation, figurant au bilan au 31 décembre 2018 pour un montant net de 18 790 millions d'euros, représentent un des postes les plus importants de l'actif. Ils sont comptabilisés à leur date d'entrée au coût d'acquisition et leur valeur d'utilité est ensuite estimée par la direction comme indiqué dans la note 2.1 de l'annexe aux comptes annuels.

Concernant les titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, la société a opté pour l'évaluation par équivalence. Ainsi, leur valeur au bilan est déterminée sur la base de la contribution de chacune de ces sociétés aux capitaux propres consolidés, et la variation annuelle de la quote-part de capitaux propres représentative de ces titres est inscrite en capitaux propres au poste *écart d'équivalence*.

Les autres titres de participation concernent essentiellement la participation de Renault dans Nissan. Celle-ci est évaluée à la plus faible de la valeur d'acquisition ou de la valeur d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. La détermination de la valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan, basée sur des perspectives de rentabilité et le cours de bourse, requiert l'exercice du jugement de la direction.

Dans ce contexte, nous avons considéré que la correcte évaluation des titres de participation constituait un point clé de l'audit.

Procédures d'audit mises en œuvre face aux risques identifiés

Pour apprécier le caractère raisonnable de l'estimation de la valeur d'utilité des titres de participation, nous nous sommes principalement appuyés sur les travaux conduits dans le cadre de l'audit des comptes consolidés de Renault. Nos travaux ont notamment consisté à :

Pour les sociétés contrôlées de manière exclusive :

- Vérifier que la quote-part globale de capitaux propres représentative des titres concorde avec les capitaux propres de ces sociétés retenus pour la consolidation.
- Vérifier que la société a opéré les ajustements nécessaires, le cas échéant, pour tenir compte des pertes de valeurs éventuellement constatées dans les comptes consolidés à l'issue des tests de dépréciation réalisés par la société pour les besoins de ses comptes consolidés.

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
4 avril 2019

Pour la participation de Renault dans Nissan :

- Apprécier la pertinence des principales hypothèses utilisées par Renault dans le test de dépréciation réalisé pour confirmer la valeur recouvrable de sa participation dans Nissan, par référence au cours de bourse, au plan moyen terme de Nissan, aux performances passées de cette société et aux perspectives du secteur.

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. 441-4 du Code de commerce.

Rapport sur le gouvernement d'entreprise

Nous attestons de l'existence, dans le rapport du conseil d'administration sur le gouvernement d'entreprise, des informations requises par les articles L. 225-37-3 et L. 225-37-4 du Code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L. 225-37-3 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés 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 sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. 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. 225-37-5 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 et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
4 avril 2019

Informations résultant d'autres obligations légales et réglementaires

Désignation des commissaires aux comptes

Nous avons été nommés commissaires aux comptes de la société Renault par l'assemblée générale du 30 avril 2014 pour le cabinet KPMG SA et par arrêté du Ministère de l'Economie et des Finances en date du 27 mars 1979 pour le cabinet ERNST & YOUNG Audit.

Au 31 décembre 2018, le cabinet KPMG SA était dans la cinquième année de sa mission sans interruption et le cabinet ERNST & YOUNG Audit dans la quarantième année, dont vingt-cinq années depuis que les titres de la société ont été admis aux négociations sur un marché réglementé.

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 de l'Audit, des Risques et de l'Ethique 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. 823-10-1 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.

Renault, société anonyme (Renault)

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

4 avril 2019

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 de l'Audit, des Risques et de l'Ethique

Nous remettons au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique 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 de l'Audit, des Risques et de l'Ethique, 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.

Renault, société anonyme (Renault)
Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels
4 avril 2019

Nous fournissons également au comité de l'Audit, des Risques et de l'Ethique 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. 822-10 à L. 822-14 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 de l'Audit, des Risques et de l'Ethique des risques pesant sur notre indépendance et des mesures de sauvegarde appliquées.

Paris-La Défense, le 4 avril 2019

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Paul Vellutini

Laurent des Places

Aymeric de La Morandière

Philippe Berteaux

上記は、独立監査人の監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は有価証券報告書提出会社が別途保管しております。