

## 【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】	2021年 5 月27日
【事業年度】	自 2020年 1 月 1 日 至 2020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 ルカ・デメオ (Luca de Meo, 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 弁護士 大 野 匡 史
【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2021年3月25日現在の対顧客電信直物売相場は1ユーロ=130.15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、2020年4月10日の命令2020-418号、2020年7月29日の命令2020-925号、2020年12月2日の法令2020-1497号、2020年12月18日の命令2020-1614号及び2021年3月9日の命令2021-255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(commisnaire 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<sup>(\*)</sup>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を上回ることができない。

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せられる。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ができない。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。かかる手続き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つ若しく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續に従い、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障するもの）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、株主総会に対して事業の責任を負い、株主総会の判断を実行する。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証する。

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

株主総会は、取締役に對して、株主総会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対して、（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。

#### 株主総会

株主総会は、以下の条件に基づき、かかる株主総会開催日の遅くとも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、株主総会へ参加するための証明は、フランス商法の規定第L.228-1条に従い、株主総会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会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】

### フランスに対する外国投資

フランスに対する海外からの投資（以下「FDI」という。）は、フランス法（特に、通貨・金融法典（以下「CMF」という。）第L.151条第1項から第L.152条第6項、第R.151条第1項から第R.152条第11項及び第R.165条第1項、2003年3月7日のアレテ並びに2019年12月31日のアレテ（以下「アレテ」という。））に従い、（A）フランス銀行（Banque de France）に対し統計のための申告を行い、かつ/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。

デクレ2019-1590号（いわゆる「ブリューノ・ル・メール・デクレ」）及びアレテ（ともに2019年12月31日付、2020年4月1日より適用）は、2018年11月29日のデクレ及び2019年5月22日の法律（いわゆる「Pacte法」）で始まった改革を完了し、2020年10月11日からのみ適用される欧州連合への外国直接投資の審査の枠組みを確立する2019年3月19日のEU規則第2019/452号（「FDI規則」）に規定された新たな届出義務と、フランスにおけるFDI法的枠組みを調和させた。

フランス政府はこのほど、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に対応して、さらに2つのマイルストーンを取り上げた。

- 2020年4月27日の新アレテにより、研究開発活動のリストにバイオテクノロジー部門が恒久的に追加された。
- デクレ2020-892号及びアレテは、ともに2020年7月22日付で、フランスの戦略的上場企業の株式資本における非欧州の投資家による持分の取得にかかるFDI管理の基準を、2020年12月31日まで一時的に25%から10%に引き下げた。

#### A- フランス銀行に対する統計のための申告の対象となる取引

##### 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（CMF第R.152条第11項2）

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（CMF第R.152条第11項3）

#### 適用規則

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I）。

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、外国と行ったか又はフランスで非居住者と行ったすべての取引を毎月申告しなければならない（CMF第R.152条第1項II及び2003年3月7日のアレテ第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銀行に毎月申告しなければならない（CMF第R.152条第1項III及び2003年3月7日のアレテ第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営業日（jours ouvrables）以内にフランス銀行に申告しなければならない（CMF第R.152条第3項及び第R.152条第11項並びに2003年3月7日のアレテ第3条）。

- ・ 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若しくはその売却又は外国におけるフランス投資事業。関連会社間のあらゆる種類の取引（例えば、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- 経済省による事前承認に服する投資

##### 定 義

外国投資家<sup>(1)</sup>：外国籍を有する個人、税務上のフランス居住者<sup>(2)</sup>ではないフランス人の個人、外国法に準拠する法人、又は1名以上の外国投資家によって支配される（CMF第R.151条第1項IIIに定義）フランス法に準拠する法人

EEA投資家：フランスの税金詐欺及び脱税の防止に対する行政上の支援に関する協定を締結したEEA（欧州経済領域）の国の投資家

(1) CMF第R.151条第1項I

(2) フランス税法（CGI）第4条Bに基づく税務上のフランス居住者の定義を参照のこと

#### 適用規則

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 Générale du Trésor）の事前承認に服する（CMF第L.151条第3項及び第R.151条第1項から第R.151条第3項並びにアレテ第1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事前承認に服する（CMF第R.151条第2項）。

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。

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議決権の25%の基準を超える直接又は間接、単独又は共同の保有（CMF第R.151条第2項）。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連して、フランスは、市場流動性への影響を制限し、フランスの戦略的上場企業における少数持分の取得を妨害することを避けるために、株式を規制市場で取引することが認められているフランスの戦略的企業に対する当該外国投資について、2020年12月31日まで一時的に25%の基準を10%に引き下げ、経済省に対する手続きを簡素化した（デクレ2020-892号及びアレテ、ともに2020年7月22日付）。

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を問わない。）（以下「戦略的分野」という。）。

(A) 国防、公権力の行使への関与の利益を害し、又は公の秩序若しくは公共の安全を害するおそれがある活動。すなわち、以下に関連する活動である。

- ・ 国防、武器及び爆薬
- ・ デュアル・パーパス製品及び技術
- ・ 暗号作成術、通信妨害及び情報システムセキュリティ
- ・ ギャンブル（カジノを除く）
- ・ 情報技術のシステム及び製品の安全性の評価及び証明
- ・ 病原性物質又は有害物質の違法使用に対抗する機器、装置又はあらゆる手段
- ・ 漏洩又は開示により、上述の業務及び分野又は下記（B）に挙げる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

(B) 国防、公権力の行使への関与の利益を害し、又は公の秩序及び公共の安全を害するおそれがある活動で、これらの活動が以下を保証するインフラ、製品又は重要なサービスに関連する場合。

- ・ 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
- ・ 宇宙事業の完全性、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
- ・ 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
- ・ 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
- ・ 欧州連合の機能に関する条約附属書Iに掲げる農産物の生産、加工又は流通（それらがフランス農村海事漁業法典第L.1条Iの1、17及び19に記載されている国家の食糧安全保障の目的に資する場合）
- ・ 印刷出版物の出版、印刷、又は配布

(C) 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、量子技術、エネルギー貯蔵及びバイオテクノロジー並びにデュアル・パーパス製品及び技術に関連する研究開発業務

ブリュノ・ル・メール・デクレは、承認申請の処理のために2段階の手続きを定めた（CMF第R.151条第6項）。

- ・ フェーズ1。経済省では、投資がFDI規則の範囲内かどうかを判断するために、申請の事前評価を行っている。経済省は、承認申請の受領日から30営業日（*jours ouvrés*）以内に回答しなければならない。
- ・ フェーズ2。このフェーズは、経済省がフェーズ1の終了時に投資がFDI規則の範囲内であると考え、承認に条件を付すことによって国益を維持できるかどうかを判断するためのさらなる審査を必要とする場合に実施される。経済省は、フェーズ1の終了後45営業日（*jours*



ouvrés) 以内に却下又は承認の決定(条件が付される可能性がある)を出さなければならない。

フェーズ1の終了時又はフェーズ2の終了時に経済省が回答しない場合、承認申請は自動的に却下されたものとみなされる。

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L.151条第3項II及び第R.151条第8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。

上述のとおり、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行に関連して、デクレ2020-892号及びアレテ(ともに2020年7月22日付)は、重要な活動を行うフランス上場企業における議決権の10%超を非欧州(欧州連合(EU)/欧州経済領域(EEA))人の投資家が取得するための手続を簡素化した。事前届出(これは標準の申請よりはるかに単純なものである)後、経済省は、以下のいずれかを決定するために10営業日(jours ouvrés)を有する。

- ・ 取引に反対すること。この場合、投資家が予定している投資について経済省の承認を得るために通常の制度のもとで標準かつより長期間を要する申請を行わなければならない(経済省による完全な審査は、依然として投資の拒否につながる可能性がある)
- ・ 回答しないこと。この場合、取引が届出後10営業日の期間の終了時に承認されたものとみなされる

事前承認を取得せず、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場合又はフランス経済省により課せられた誓約を遵守しなかった場合は、経済省による命令及び潜在的な行政処分、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.151条第11項及びアレテ第3条に従い、経済省の正式な承認を受けた投資の完了は、投資完了後2ヶ月以内にアレテに定める条件により通知される。

Pacte法は、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ことになる。

### 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】

ルノーのグループ・ゼネラル・カウンセラーであるキトリー・ド・ペルポール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

2016年、2017年、2018年、2019年及び2020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 (1))	IFRSに基づく数値							
	2016 <sup>(2)</sup>	2017 <sup>(3)</sup>	2017 修正再表示 <sup>(4)</sup>	2018 <sup>(5)</sup>	2018 修正再表示 <sup>(5- 2)</sup>	2019 <sup>(6)</sup>	2019 修正再表示 <sup>(6- 2)</sup>	2020
売上高	51,243	58,770	58,770	57,419	57,419	55,537	55,537	43,474
営業 総利益 <sup>(7)</sup>	3,282	3,854	3,854	3,612	3,612	2,662	2,662	(337)
営業利益	3,283	3,806	3,806	2,987	2,987	2,105	2,105	(1,999)
グループ税引 前利益 <sup>(8)</sup>	4,598	6,101	6,214	4,174	4,174	1,473	1,473	(7,626)
当期純利益	3,543	5,210	5,308	3,451	3,451	19	19	(8,046)
当期純利益 - 親会社株主 持分 <sup>(f)</sup>	3,419	5,114	5,212	3,302	3,302	(141)	(141)	(8,008)
包括利益	3,558	3,682	3,780	3,388	3,388	159	193 <sup>(6-2)</sup>	(9,824)
平均社外流通 株式数 <sup>(9)</sup> (千株)(b)	271,968	271,080	271,080	269,850	269,850	271,639	271,639	271,349
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	295,722,284
資本金	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127
資本 <sup>(10)</sup> (a)	30,924	33,442	33,679	36,145	36,088 <sup>(5-2)</sup>	35,331	35,331	25,338
資産合計(e)	102,452	109,943	109,899	114,996	114,996	122,171	122,171	115,737
資本比率 (%) (a)/ (e) (小数 点以下3桁 を四捨五 入)	30.18	30.42	30.65	31.43	31.38	28.92	28.92	21.89
1株当たり資 本 <sup>(10)</sup> (ユーロ) (a)/(g) (小数点以 下3桁を四 捨五入)	104.57	113.09	113.89	122.23	122.03	119.47	119.47	85.68

1株当たり 配当額(ユー ロ)(c)	3.15 <sup>(11)</sup>	3.55 <sup>(12)</sup>	3.55	3.55 <sup>(13)</sup>	3.55 <sup>(13)</sup>	0 <sup>(14)</sup>	0 <sup>(14)</sup>	0 <sup>(15)</sup>
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)	12.57	18.87	19.23	12.24	12.24	-0.52	-0.52	-29.51
営業活動によ るキャッ シュ・フ ロー	4,389	5,702	5,702	6,285	6,285	5,599	5,599	5,753
投資活動によ るキャッ シュ・フ ロー	(1,907)	(3,632)	(3,632)	(4,662)	(4,662)	(5,107)	(5,107)	(4,239)
財務活動によ るキャッ シュ・フ ロー	(2,845)	(1,707)	(1,707)	(953)	(953)	(253)	(253)	5,605
配当性向 (%) (c)/ (d) (小数 点以下3桁 を四捨五 入)	25.06	18.81	18.46	29.00	29.00	0	0	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)	124,849	181,344	181,344	183,002	183,002	179,565	179,565	170,158

- (1) この情報は、参照のためのもののみであり、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。
- (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) 2018年度連結財務諸表において、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-Aに示す。
- (5-2) 2019年度連結財務諸表において、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。

- (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。
- (6-2) 2020年度連結財務諸表において、2019年度の包括利益は、その他の剰余金が2020年3月に発行されたIFRS ICのアジェンダ決定に従い、超インフレ経済下における物価指数に基づく資本項目の修正再表示を含めていない(2020年度連結財務諸表注2-Aを参照のこと。)ため、調整がなされている。
- (7) 「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。
- (8) 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。
- (9) 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。
- (10) IFRSの下では、非支配持分は資本に含まれる。
- (11) 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。
- (12) 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。
- (13) 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。
- (14) 取締役会は、2020年2月13日の取締役会会議において、2019年度に関して1株当たり1.10ユーロの配当金を支払う旨を提案した。2020年4月9日の取締役会会議において、ルノー取締役会は、かかる配当金支払の提案を撤回することを決定した。2020年6月19日に開催された年次株主総会において、2019年に関する配当金を支払わない旨が承認された。
- (15) 取締役会は、2021年4月23日に開催された年次株主総会において、2020年に関する配当金を支払わない旨を提案した。2021年4月23日に開催された年次株主総会において、2020年に関する配当金を支払わない旨が承認された。

## 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日付の拠出契約に従い、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	2016	2017	2018	2019	2020
売上高	0	0	0	0	0
営業利益/(費用)	(47)	(37)	(48)	(58)	(54)
税引前経常利益	586	841	1,646	302	167
税引前(当期)利益	1,301	842	1,635	303	(239)
当期純利益(f)	1,382	937	1,726	383	(139)
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)	19,030	20,894	21,822	20,789	16,798
資産合計(e)	29,349	31,580	31,965	31,924	33,002
株主資本比率(%) (a)/(e) (小数点以下3桁を 四捨五入)	64.84	66.16	68.27	65.12	50.90

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)	64.35	70.65	73.79	70.30	56.80
1株当たり配当額 (ユーロ)(c)	3.15 <sup>(1)</sup>	3.55 <sup>(2)</sup>	3.55 <sup>(3)</sup>	0 <sup>(4)</sup>	0 <sup>(5)</sup>
従業員数(人)	0	0	0	0	0

(1) 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。

(2) 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。

(3) 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。

(4) 取締役会は、2020年2月13日の取締役会会議において、2019年度に関して1株当たり1.10ユーロの配当金を支払う旨を提案した。2020年4月9日の取締役会会議において、ルノー取締役会は、かかる配当金支払の提案を撤回することを決定した。2020年6月19日に開催された年次株主総会において、2019年に関する配当金を支払わない旨が承認された。

(5) 取締役会は、2021年4月23日に開催された年次株主総会において、2020年に関する配当金を支払わない旨を提案した。2021年4月23日に開催された年次株主総会において、2020年に関する配当金を支払わない旨が承認された。

## 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、4CV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「シンビオズ」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併会社である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、ジンベイ、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併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。



## 2019年

- モビリティサービス向け新事業ラインの創設：「ルノーM.A.I」（産業としてのモビリティ）
- ヨーロッパでのベストセラーである電動シティカーの第3世代「新型ゾエ」を発売。航続距離を延伸した（最大395km）。
- インドにて広々としたウルトラモジュラー型最新モデル「トライパー」を発売。長さ4メートル未満の中に大人7人を収容可能であり、世界で初めてインド市場向けに特化してデザインされた。
- 「クリオE-TECHハイブリッド」及び「キャプチャーE-TECHプラグイン・ハイブリッド」におけるE-TECHハイブリッドテクノロジーの到来。





### 3【事業の内容】

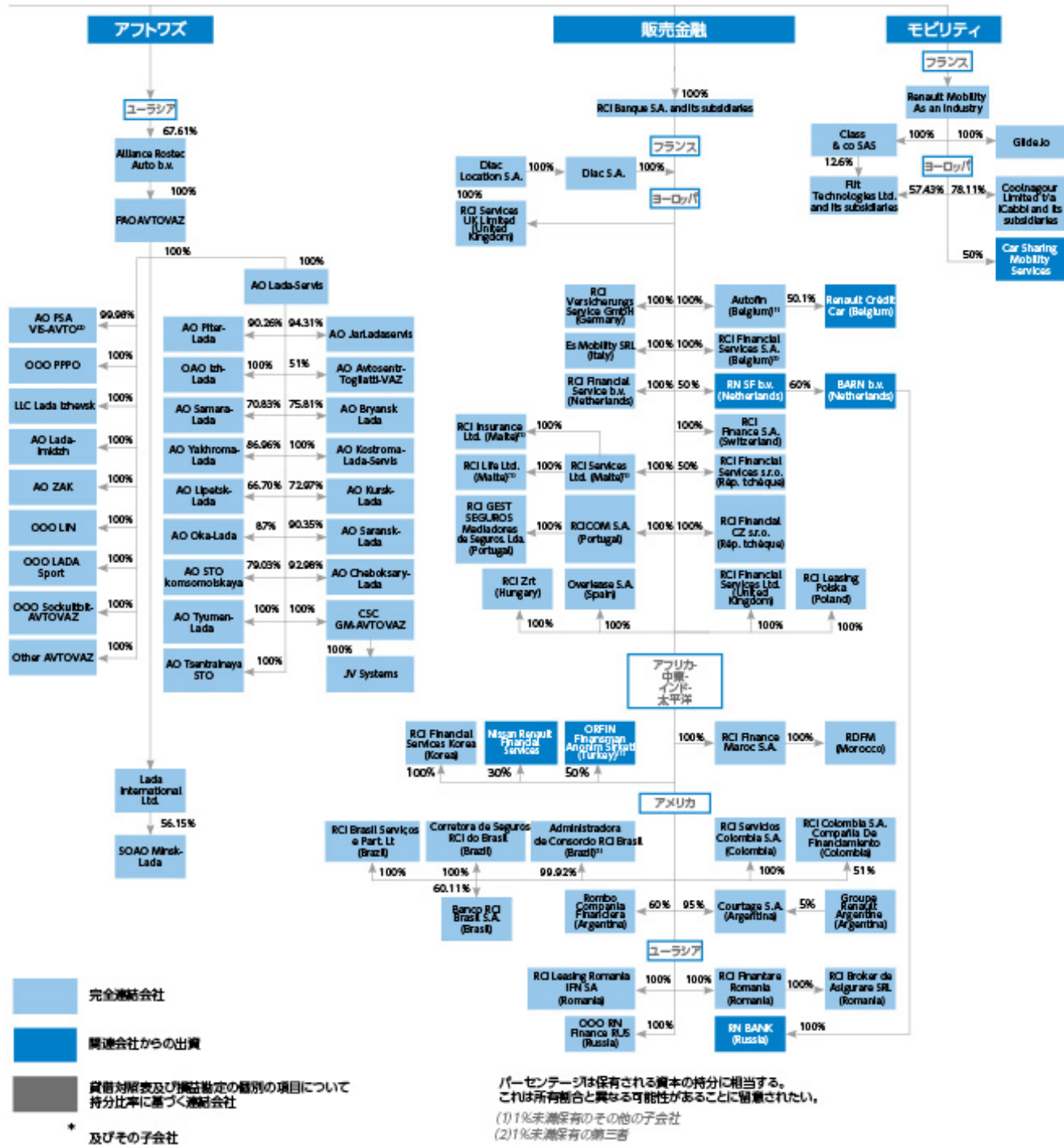
ルノー・グループの事業は134ヶ国の国々において、以下の3種類の主要な事業分野に編成されている。

- ・ 自動車的设计、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）
- ・ 販売金融（RCIバンク・グループ及びその子会社）：販売金融、リース、メンテナンス及びサービス契約
- ・ モビリティサービス：新しいモビリティサービス活動を2019年10月に設立された持株会社、ルノー M.A.I.に集約している。

下記「2020年12月31日付ルノー・グループ連結組織図詳細」は、2021年3月15日に提出されたルノー・グループの2020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。

#### 2020年12月31日付ルノー・グループ連結組織図詳細





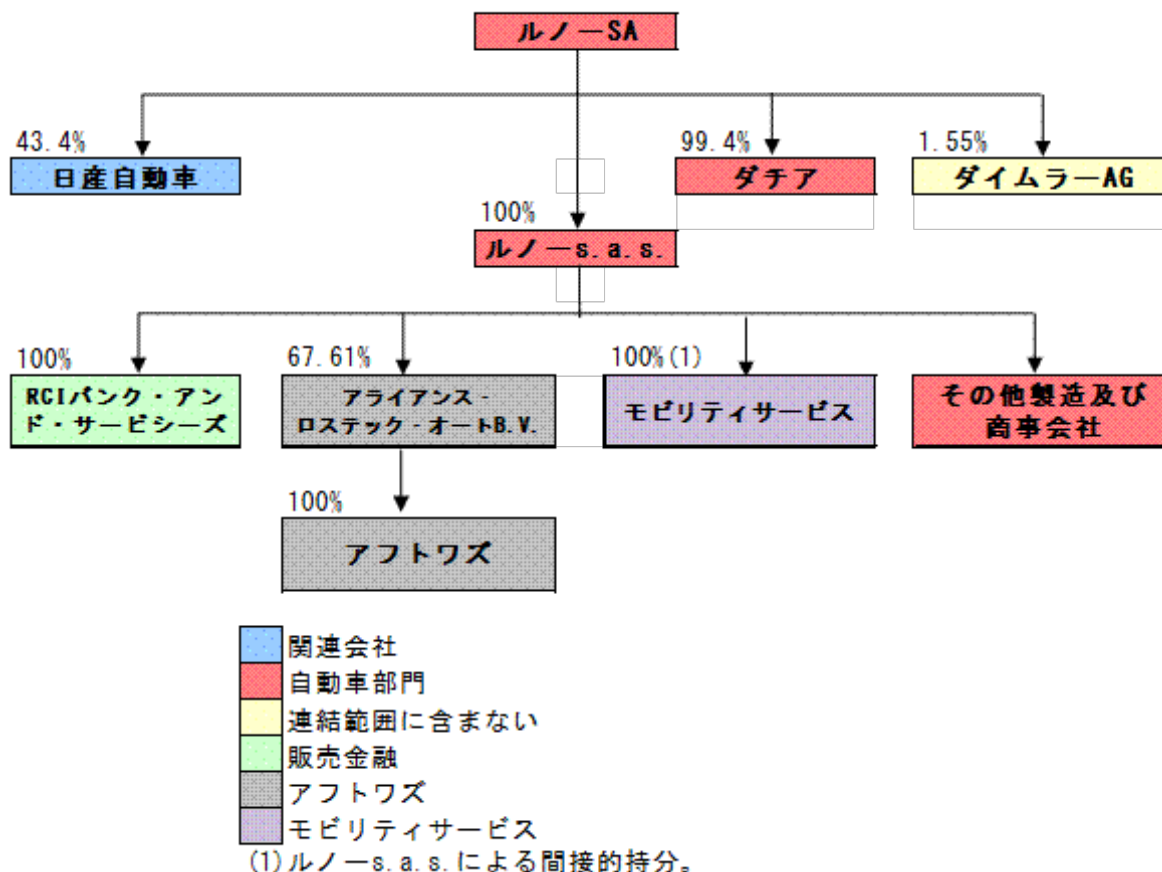
上記の他、ルノーは以下の2社の持分に投資している。

- ・ 日産に対するルノーの持分投資
- ・ アフトワズ (AVTOVAZ) に対するルノーの持分投資

ルノー・グループの財務諸表において、日産に対する投資は持分法により連結され、アフトワズに対する投資は完全に連結されている。

### ルノー・グループの構造

(発行済株式の割合 (%))



## (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：現代的な生活のためのクリエイティブなブランド

ルノーは、フランスを4つの車輪に乗せた、独創的で人気のあるフランス車ブランドである。モビリティを向上させ、すべての人々の生活を向上させるため、たゆまぬイノベーションを行っている。ルノーは現代的な生活に適応した、クリエイティブな解決策を考え出している。ルノー・ブランドは、その提案の大胆さ、人々への配慮、生き生きとした明るさをもって、1898年以来、モビリティの未来を創造してきた。

ルノー車は、しばしば進歩という言葉と同義であった。そのため、R4やトゥインゴ、そしてより最近ではゾエのように、その車は象徴的な存在となっている。一般の人々にとって最初の完全な電気自動車であったゾエは、現在ではそのセグメントにおけるヨーロッパの主導的な車となっている。

ルノーは電気自動車の先駆者として、その全ラインナップの電動化を続けている。フォーミュラ1イノベーション・ラボの助けを得て、ルノーはE-TECHハイブリッド・パワートレインを開発した。150件の特許に守られ、ルノーは2種類のハイブリッド・エンジン、すなわちハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッドの開発に努めてきた。これらは新型クリオ、新型キャブチャー、そして新型メガーヌ・エステートに搭載されている。メガーヌeビジョンは、そのノウハウと創意によって、ルノーのラインナップの中心にあって感情的（デザイン）、革新的（キャビン）そして技術的（電気）なブレイクスルーを体現している。これによって、ルノーは、暮らしのための自動車のイノベーターそしてクリエイターとしての役割を果たし続けている。

2020年には、メガーヌ、タリスマン、エスパス（ヨーロッパ）、キャブチャー・フェーズ2（ロシア）そしてダスター（ブラジル）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。この年は、トゥインゴ・エレクトリック（全電気技術）、クリオE-TECHハイブリッド

(フル・ハイブリッド技術)、キャプチャー及びメガーヌE-TECHプラグイン・ハイブリッド(プラグイン・ハイブリッド技術)の発売を特徴とした。

2021年には、ルノーはヨーロッパでの車両の更新を継続し、世界規模での拡大を追求していく。中南米ではキャプチャー・フェーズ2、ロシア、コロンビア及びアルゼンチンでは新型ダスター、インドではすべてを新しくしたキガーSUVを展開し、トルコではシンボルを刷新して2021年の春から新名称の下に販売していく。

## 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。

小型シティカーのAセグメントでは、トゥインゴがフランスで再び明確なリードを保っており(2020年のAセグメント市場シェアは5ポイント増の31.4%)、フィアット500(セグメントシェア13.1%)やプジョー108(セグメントシェア11.6%)といった競争相手を大きく引き離している。これを受け、ルノーは2019年における全面的な見直しの機会を最大限に活かしてヨーロッパ第4位の地位を固めており、その市場シェアを拡大している(2020年のセグメントシェアは2.1ポイント増の9.5%)。

25ヶ国で4百万台近くを販売した後、トゥインゴは今年その完全電動版であるトゥインゴ・エレクトリックの発売をもって、その物語の新篇章を開始した。ルノーは、小型シティカーセグメントの深い知見を活かして、ミニ・シティカーのオーナーのニーズに合わせたハンドリング、走行距離及び設備を備えた電気自動車を開発した。トゥインゴ・エレクトリックは、元々電気自動車に傾倒したプラットフォームに基づいて設計されており、既にトゥインゴを成功に導いているすべてを保持した性能を発揮し、さらにその魅力を最大化している。熱機関を用いた同ブランドの自動車と同様に、トゥインゴ・エレクトリックは市場で最高の最小回転半径を有している。22kWhバッテリーにより、トゥインゴ・エレクトリックは1回の充電で1週間にわたり都市を縦横に走り回ることができる。また、その充電汎用性により、公共スペースでよく見られる22キロワットのAC端末で、競合車と比較して最大で4倍速い充電が可能である。トゥインゴ・エレクトリックは、トゥインゴの遊び心あるデザイン、愛らしい個性とパーソナライゼーションの可能性を取り入れており、これらの要素がその電気自動車としてのアイデンティティを示すいくつかの細部によってより強化されている。

国際的市場では、クウィッドは2015年10月にインド市場、その後南アフリカで、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の太平洋岸で発売されており、既に730,000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2019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。クウィッドは、ツートンカラーの車体を導入するなど、中南米及びインドで2020年もダイナミックな道を歩み続けた。

Bセグメント(ステーションワゴン及びセダン)では、2019年にヨーロッパで発売したクリオ5が今年そのラインナップを拡大し、ルノー・グループ初のフル・ハイブリッドである電動化商品、クリオE-TECHを投入した。新しい自己充電可能なハイブリッド・エンジンを搭載したクリオE-TECHハイブリッドは、これまでにない運転の楽しさを提供し、最大で80%の時間、電気モードで都市を走行することを可能にした。

この最初の1年間で、クリオは2005年以來の順調な成長を確認し、Bハッチセグメント(市場シェアは、第2位のプジョー208に対して2.2ポイントプラスの11.9%)だけでなく、Bセグメント全体(市場シェアは、第2位のプジョー208に対して1.3ポイントプラスの6.5%)においてもヨーロッパ第1位の地位を再び確固たるものにした。フランスでは、クリオでは114,102台を販売し、8年連続で最も売れた自動車であった。

クリオ5は2020年を通じて世界中で展開された。クリオはフランス国外でも成長し続け、特にトルコではセグメントの揺るぎないリーダーとなっている(2020年の市場シェアは50.7%)。

2020年には、全世界で合計340,098台のクリオが販売された。クリオ4から派生したエステートの販売台数は2020年を通じてクリオ5と並行して維持されたが、この派生車種の生産は2021年に終了する。

成長するクロスオーバーBサブセグメントでは、2019年度末に、新しい完全にカスタマイズ可能なデザインと、カテゴリーにおける最高レベルのテクノロジー及びモジュール性を備えたキャプチャー2が発売され

た。新型キャブチャーは、過去7年間に世界中で大きな成功を収めたそのクラシックな特徴を最大限に生かしながら、自らの存在を蘇らせた。

2020年後半には、新型キャブチャーE-TECHプラグイン・ハイブリッドがラインナップに加わった。同車は量産スケールで初のプラグイン・ハイブリッド車となり、すべての人がこのテクノロジーを利用できるようになった。妥協を排したキャブチャーE-TECHプラグイン・ハイブリッドは、平日には完全電動、そして週末あるいはより長い旅行にはハイブリッドという運転体験を提供している（都市では完全電動モードで65km、複合サイクルでは50kmの航続距離 - WLTP（乗用車等の国際調和排出ガス・燃費試験法））。加えて、ラインナップの中核として、12Vマイクロハイブリッド化方式により1.3L TCe 140ガソリン・エンジンを強化した。最後に、E-TECHハイブリッド・エンジン（フル・ハイブリッド）が2021年前半に市場に登場する。このように、新型キャブチャーは、汎用性を高め、燃費/CO<sub>2</sub>排出量を制御した、完全な電動化を提供する。

競争環境は依然として非常に厳しいが、新型キャブチャーは2020年度に主力市場において主導権を維持することができた。ヨーロッパでは、キャブチャー2が引き続き第1位（2020年度のクロスオーバーBセグメントにおけるシェアは10.9%）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。

2016年度のロシア市場に次いで、キャブチャー（KAPTUR）/キャブチャーは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「キャブチャー（KAPTUR）/キャブチャー」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。266,000台を超える販売台数を記録し、キャブチャー（KAPTUR）/キャブチャーは、その世界的拡大に対する大きな可能性を裏付けた。

2019年度の中南米でのサンデロ、ステップウェイ、ロガンのリニューアルに続いて、2020年度には正価取引方針と並行し、小売販売の実績を主要な焦点とした。これらの取り組みは全般的な収益性の向上に寄与しており、同地域の市場シェアは厳しい競争環境下で僅かに弱まった（これらのモデルについて2019年度比で0.5ポイント減の1.9%）。

これらの車両はロシア市場での地位を維持し、2019年度と比較して安定した市場シェアを保っていた（サンデロについては1.7%、ロガンとそのステップウェイバージョンについては2.0%）。これらの車両は、発売から6年を経て、新しいスタイリッシュな要素（楽しいステッカー、新しい内装材及びインテリア資材）を取り入れてこの年に刷新することで恩恵を受け、この主要な市場での販売実績を支えることになるだろう。

2020年は、トルコにおけるシンボルの販売終了の年である。2021年度第2四半期にはシンボルは全く新しいモデルに取って代わられることとなる。この新しい自動車は、コンパクトセダン市場の大部分をカバーすることを目指したもので、新しいライン、新しい名前、新しい装備、そしてルノー・ブランドのスタイルのすべてのコードにより、このセグメントにおけるルノーの復活を牽引するものとなる。

インドでは、トライバーはその独自の地位によってBセグメントを揺るがし続けている。市場に登場してから数ヶ月を経て、トライバーはその商業的成功を確認しており、2019年度第2四半期には2%超、2020年度には1.4%の市場シェアを獲得した。優れた柔軟性を有するウルトラモジュラー型で、4.00メートル未満の車両の税制優遇の恩恵を受けながらも他の追随を許さない広さを提供するトライバーは、インドでは大ヒットとなりつつある。トライバーは2020年2月に南アフリカで販売されると高い評価を獲得し、インドネシアでも同様の評価を得た。Easy-Rロボティックのギアボックスが春に登場したことで、このモデルのエンジン/トランスミッションのラインナップがさらに広がった。

ルノーは、2021年初頭には、トライバーのプラットフォームに基づいて、そのあらゆる利点を（とりわけ広さの面で）活かした、レーサー風のデザインを備えた小型のダイナミックなSUV、キガーの登場でインドにおけるそのラインナップを完全なものにする。

**Cセグメント**は2020年度の世界市場の36.6%、ヨーロッパ市場の39.1%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3.9%、181,000台超を販売し（大部分は現在の健康危機を要因として、2019年度から44.4%減）、フォルクスワーゲン、プジョー、BMW、フォード、キア、シュコダ、トヨタ及びメルセデスその他に次いで第11位に位置した。

Cセグメントは、全体としては台数の面で圧倒的に世界を主導するセグメントであり続けており、今後数年にわたり成長傾向が期待されている。このような状況の中、ルノーは、商業的ラインナップをこのセグメントの顧客の期待に最もよく応えられるよう適応させている。したがって、3つのモデルはそれぞれ、2020年に新しく、よりシンプルで、より効率的なラインナップを開始した。

ヨーロッパのC-SUVサブセグメントは最大のセグメントであり、2.2百万台超の販売、すなわちCセグメントの販売台数の半分近く(46.6%)を占めている。

カジャーは、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、2020年度は世界中で69,000台超を売り上げた。

カジャーは、ヨーロッパでは63,000台超を売り上げ、2020年度のセグメントシェアは3.2%となった。また、登録台数が20,000台を超え、セグメントシェア7.8%でトップセラーとな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。

ダスターの成功は、インド、ロシア、中南米といったすべての大陸にまたがる国際市場での優れた売上げに象徴されており、発売以降の販売台数は1.5百万台近くに達し、ロシアと中南米のC-SUVセグメントのトップ3に入っている。

2020年度にブラジルで発売された新型ダスターは、2021年度には、完全に刷新された魅力的な外装及び内装デザインを備えて、他の中南米諸国及びロシアを制覇すべく進出する。現在、ダスターは目を引くような新しい装備(8インチ・スクリーンの新しいマルチメディア・システム、ハンズフリーアクセスカード)と新しい運転支援技術(ブラインドスポット警告、マルチビューカメラ、ダウンヒルスピードコントロール(4x4))を搭載している。

この新しい世代では、ダスターを成功へと導いた属性、すなわち堅牢性、広さ、信頼性、オフロード性能、そして様々な市場のニーズに適応した設備を損なうことなく、知覚品質を改善した。

この年の6月にロシアで発売されたキャプチャー・フェーズ2は、仕上がりの面では内装が大幅に改善され、素材の品質も上がり、有用性も向上している。新たな設備(及びとりわけ新型の1.3リターボエンジン)は報道陣や顧客から高い評価を得ている。このエンジンは、既にモデルの販売台数の半分超を占めている。このモデルは、来年末には中南米へと進出する。

2019年9月に発売されたアルカナは、この価格帯におけるユニークなデザインにより、ロシアにおいて引き続きルノー・ブランドの新規顧客を獲得している。2021年度にはこのモデルは、新しい限定シリーズの発売と継続的な改善(とりわけ知覚品質に関するもの)によりさらなる魅力を発揮することとなる。

C-ハッチサブセグメントは2020年度、全世界で14.3%縮小し、ヨーロッパでは24.3%の減少となった。Cエステートサブセグメントも全世界で17.6%縮小し、ヨーロッパで20%縮小した。

2020年度、ハッチ+エステートサブセグメントはCセグメントの42.9%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3.6%(2019年度比マイナス1.25ポイント)、ヨーロッパ(乗用車)における販売台数は71,968台で、第11位である。

2020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14.0%(2019年度比マイナス2.43ポイント)で第2位(販売台数20,640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6.4%(2019年度比マイナス0.78ポイント)でトップ6に入った。メガーヌはポルトガルではセグメントシェア13.3%(2019年度比マイナス4.31ポイント)で第4位、フランスではセグメントシェア20.0%(2019年度比マイナス1.97ポイント)で第2位であった。

メガーヌ・セダンは、トルコでは好調な一年を収め、当年度は40,000台超(2019年度比プラス73.6%)を売り上げ、セグメントシェア15.4%(2019年度比プラス1.76ポイント)で同セグメントの第2位となった。

ヨーロッパの71,968台(乗用車)(小型商用車を含めると62,309台)を含み、販売台数130,096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、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、引き続き人気が高まっている。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添えていく。新型メガーヌ・エステートは、メガーヌとルノーのC-セグメント史上初のプラグイン・ハイブリッド・パワートレイン(E-TECH)を取り入れており、2021年度にはセダンバージョンの公開を控えている。

C-MPVサブセグメントは46%縮小し、2020年度はヨーロッパにおけるCセグメントの僅か5.5%を占めた。

2020年度、セニックは健闘し、大陸で37,048名の顧客を魅了し、セグメントシェア14.5%(2019年度比マイナス2ポイント)となった。当年度は、セニックはヨーロッパのC-MPV市場で第3位となり、フランス及びベルギーでは市場のリーダーであった。フランスでは、セニック(販売台数17,845台)のセグメントシェアは38.5%(2019年度比マイナス2.94ポイント)であった。セニックは、ベルギー(販売台数4,376台)では

セグメントシェア32.5%（2019年度比マイナス3.56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た。

13年間モーター（フランス）で製造されてきたカンゲーは、2020年にヨーロッパでの生産の最後の年を迎えた。こうしてカンゲーは、BVMディーゼル・エンジン専用として限定されたラインナップを携え、ヨーロッパのコンピスペースセグメントにおいて第7位で終えた。新世代のカンゲーは2020年11月に映像で公開され、そのエレガントでスポーツ性に富んだデザインが情熱を刺激している。最初の納品は2021年度春を予定している。ヨーロッパ以外の一部の国々では、新型カンゲーはタンジェ（モロッコ）で製造された新型エクスペリスに引き継がれている。

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65%を占めている。

2020年6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・ブランドであるイニシアル・パリ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65%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輪操舵シャシー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・イージーコネクッ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2020年度に4,345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5.6%であった（右ハンドル車を除く。）。ルノー・エスパスは、セグメントの52%のシェアを獲得し、フランスにおいて同カテゴリーを強固に主導している。

2020年10月に発売された新型タリスマンは、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45%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、タリスマンはより洗練された改良と技術を提供し、以下の5つの主要な強みを誇っている。

- ・ 新しいライトシグネチャー、新型のLED MATRIX Visionヘッドランプ、クロームやスクロール・インジケーターを採用した新しいテールライトを含む、より自己主張の強いデザイン。
- ・ 最高の装備とさらに高まった知覚品質を組み合わせ、ヨーロッパにおける同モデルの販売台数の30%を占める「イニシアル・パリ」バージョンの再来。
- ・ 9.3インチの中央タッチ・スクリーンで制御され、ダッシュボード上の10.2インチのデジタル・スクリーンによって補完されるルノー・イージーリンク・マルチメディアシステム。
- ・ 高速道路アシスタントや交通アシスタントを含む新しいイージー・ドライブ運転支援、また、4輪ステアリングやダンピング・コントロールを搭載した独自の4コントロール・シャシーシステム。
- ・ パワフルで燃費に優れた、最新のWLTP D-Full基準に準拠した広範かつ改良されたラインナップ：柔軟で質素な、FAPを搭載した2つのガソリン・ターボ・エンジン（140から165hpのTCe 140及び160 EDC）及びSCR技術を搭載した2つのターボ・ディーゼル・エンジン（EDCを利用できる160から190hpのブルーdCi）は、運転の楽しさと、低い消費量、並びにCO<sub>2</sub>及び窒素酸化物（NO<sub>x</sub>）排出量による効率性とを結び付けている。



2020年度、ルノー・タリスマン・セダン及びエステートは、ヨーロッパにおいて8,028台を販売し、同カテゴリー（右ハンドル運転の国、ラグジュアリー及びプレミアム・ブランドを除く。）の3.1%を占めて、第7位につけた。フランスでは、タリスマンは16.4%の市場シェアを占めて、第2位につけた。タリスマンはヨーロッパの国境を越えて、トルコやモロッコでも販売されている。

87ヶ国で販売されている新型ルノー・コレオスは、ヨーロッパにおいて販売台数の55%、アジア-太平洋地域（オーストラリアで2,408台）において販売台数の30%、そしてアメリカ地域（合計18%）でも販売されている、最も国際的な高級車であり、当社をメキシコのD-SUVセグメントにおける第3位に位置付けた。2020年は合計で15,278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、新しいフルLEDのフロント及びリアライト、スクロール・インジケータを搭載し、新リエラ・キャメル・カラーの皮革張りとし、新ハイランド・グレイの車体カラーを特徴として取り入れた新しい内装の雰囲気によって、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・ブランドであるイニシアル・パリ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30%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：ヨーロッパでは、4x2、4x4バージョンで利用可能な、新しいBlue dCi 190 EDC Euro6 D-Fullに加え、特にルノーの個人顧客及びフリート顧客の要望に適した新型ガソリンユニットTCe 160 EDCなど、エンジンの提供を強化した。パワフルさ、静音性、柔軟性及び低燃費を実現したこのエンジンは、CO<sub>2</sub>排出量が1kmあたり僅か153gとクラス最高水準である。

そのラインナップ最上位の装備は、特にADAS機能の点で長年にわたり強化されており、アダプティブクルーズ・コントロール、歩行者及び自転車通行者用AEBs、イージーパーキングアシストが搭載されている。また、4x4バージョンには現在、ヒルディセントコントロールが含まれている。

ルノーは、2021年の始めにトラフィックのラインナップについても完全に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、新型トラフィック・コンビや新型ルノー・スペースクラスでは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。

外装のデザインは近代化され、より表情豊かでダイナミックなフロントエンドを備え、またキャビンには、とりわけ新しいダッシュボードを備えるなど、より実用的でエレガントなものにすべく再検討が加えられた。

旅客輸送の新しいラインナップでは、安全性の強化やルノー・イージーリンク・マルチメディアシステムなど、最新世代の運転支援からも恩恵を受けている。

スペースクラスの上位バージョン（VIP顧客の輸送用）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を含む特徴を備えている。

新型トラフィック・コンビ及び新型ルノー・スペースクラスは110から170hpの2.0 lディーゼル・エンジンと150hpから利用可能なEDC6オートマチック・トランスミッションで、FULL Euro 6d 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、2020年度には11,999台を販売し、全世界のトラフィックの販売台数のほぼ15.2%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、2016年度以降は日産、ルノー・トラック及びダイムラー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。

2015年度末、ルノーはプロフェッショナル顧客向けのエキスパート・ブランド「ルノー・プロ+」を立ち上げた。これは、幅広いラインナップのLCV及びサービス、改装車及び車体改造車のテラーメイドの提供、そしてルノー・プロの販売及びアフターサービスのスペシャリストのネットワークをカバーする。

ルノー・プロ+は、顧客の日々の仕事をより簡単にする知的イノベーションを提供し、これにより持続可能な方法による事業の成長を助けることを目指している。

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626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・グループの2020年度の商業実績は新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による複雑な経済環境の影響を受けた。LCVの販売台数は520,640台（Jinbeiを含む。）で、世界市場（北米を除く。）に占めるシェアは5.48%となり、国際的な販売を目指す勢いは継続し、2019年度の42.3%に対して全世界におけるLCV販売台数の47.8%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LCV市場の14.6%を占めて第2位となった。ルノーは中南米で最も大きい4市場においても、ピックアップを除くLCVで第2位に立った。

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2m<sup>3</sup>から22m<sup>3</sup>のガソリン、ディーゼル及び電気自動車（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、約10,000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37.1%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14%のシェアを占め、ヨーロッパのトップ3の位置を堅守している。電気モデルのカンゲー・ゼロ・エミッションは電気LCV市場で29.2%のシェアを占め、年間販売台数は10,000台近くに達している。55,000台超のカンゲー・ゼロ・エミッションがヨーロッパの道路を走っており、専門的活動の分野で持続可能なモビリティに大きく貢献している。

カンゲー（乗用車及び小型商用車）は、発売13年を経て、現在までに世界で1.5百万台超を販売している。2021年にもその製品寿命は少し続くが、2020年11月に映像で発表された新世代の2つのモデル、新型エクスプレス・バンと新型カンゲー・バンの最初の納品が2021年の春に予定されており、間もなくカンゲーはこれらに引き継がれることとなる。新型カンゲー・バンはいくつかの非常に魅力的なイノベーションを提供し、これによって市場やユーザー企業の働き方に再び革命がもたらされるであろう。

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・バンが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、メキシコなどにも市場を拡大しており、柔軟な燃費性能を備えたエンジンをもって、ブラジルへの進出を控えている。こうして2020年度にはカンゲーは中南米で第3位となった。

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、2019年9月から販売され2020年度には141,072台を販売した、最新のトラフィック及びマスターのラインナップを有して攻勢を続けている。

トラフィックは、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5.2～8.6m<sup>3</sup>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、クルーキャブ、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。

ルノー・トラフィックは、ヨーロッパにおけるコンパクトLCVセグメントで年間販売台数63,221台を記録した（セグメントシェア14%）。ルノー・トラフィックはフランスのサンドゥヴィル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タイプの車長、3タイプの車高、バン、コンビ、プ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、8～22m<sup>3</sup>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。）の基

準を満たしており、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つつ、燃料消費を引き続き低く抑えている。

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、4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、2020年度、ブラジル（セグメントシェアは42.8%）とモロッコ（市場シェアは31.5%）を含む戦略的市場でリーダーとなった。マスターは、オーストラリア（14.4%）及びアルゼンチン（17.2%）では3位以内の地位を維持している。

ピックアップ市場は、ルノーが新たな顧客を勝ち取る潜在力を示している。この市場攻勢のバックボーンとなっているのが、ルノー・アラスカン及びルノー・オロックである。

アメリカでは、ルノー・アラスカンが新たな一步を踏み出した。2020年11月には、コルドバにあるルノーのサンタ-イサベル工場がアルゼンチン市場向けのルノー・アラスカンの製造を開始した。この発売は、コロンビアに進出したアラスカンのアメリカにおける拠点の仕上げとなるもので、2020年度にはセグメントシェア5.7%を記録した。

ヨーロッパでは、E6dTempラインナップへの移行、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の影響、日産が発表した2021年末のバルセロナ工場からの撤退の結果など、アラスカンは複雑な商工業環境に苦しんできた。このような背景にもかかわらず、このモデルの強みの1つである表現力豊かなデザインをアピールするため、2021年1月には限定の「アイスエディション」を発売する。

オロックの販売台数は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）と関連した市場の下降と経済的落ち込みにもかかわらず、2020年度は生産能力により制限された。しかしながら、オロックは、そのセグメントの上位に留まるか、又はほとんどの国で第2位若しくは第3位となった（コロンビアでは第1位、アルゼンチン及びメキシコでは第2位）。ルノー・オロックは、アフリカ及びアジア-太平洋を含む多くの地域で販売されている。

## ルノー・グループの電気自動車ラインナップ：電気自動車市場におけるパイオニア及びリーダーとして、ルノー・グループは積極的に新商品を展開している

2020年度、ヨーロッパの電気自動車市場は世界最速の成長を遂げ、販売台数は2019年度比で2倍となり、755,900台超の電気自動車が販売され、新しい記録が達成された。完全な電気自動車の市場の成長はますます加速しており、あらゆるセグメントでより多くの競争相手が市場に参入している。

ドイツは、電気自動車の販売台数197,400台、市場シェア6.2%と、台数でトップの電気自動車市場となっている。ノルウェーは、市場シェアにおいてヨーロッパでトップの自動車市場であり続けており、販売された5台に2台が電気自動車である。フランスは販売台数で2番目に大きい国で、119,700台を販売し、電気自動車が市場全体の5.8%を占めている。

ルノーは、2020年度のこの分野の販売台数が100,815台というゾエの記録的な販売台数業績のおかげで、ヨーロッパにおける主導権を維持している。また、ルノー・ゾエは、2020年度にヨーロッパで最も売れた電気自動車でもあった。ルノー・グループの最大の市場は、フランス、ドイツ、イタリア、英国及びスペインである。トゥインゴ・エレクトリックの発売によって、このラインナップはさらに拡大する。

電気小型商用車セグメントについては、

- ・ カングー・ゼロ・エミッションが10年連続でヨーロッパの圧倒的トップを維持しており、電気自動車セグメントのシェア29.2%を占めている。2020年度末、ヨーロッパにおけるカングー・ゼロ・エミッションの累積販売台数は55,000台超となった。2021年度には新型カングー・バンがそのゼロ・エミッションバージョンを有して引き継ぎ、それによってもたらされる改善と革新が、引き続き多くの企業に、輸送及びサービス活動における持続可能なモビリティへの転換を促すはずである。
- ・ マスター・ゼロ・エミッションにより、ルノーは現在、最も幅広い種類の大型電気自動車バンを提供しており、新型のシャシーキャブバージョンと最大1,700kgの有効荷重を備えている。

新たなラインナップが提供するの、

- ・ 3種類の車体（バン、フロアキャブ、シャシーキャブ）の選択肢。
- ・ 車両総重量（GVWR）は3.1又は3.5メートルトンで、最大1,700kgまでの有効荷重を許容（トランスフォーメーション前）。

- ・  $8\text{m}^3 \sim 23\text{m}^3$ の有効体積。特に電気モーター・ギアボックスの開発により、これらを提供することが可能になった。マスター・ゼロ・エミッションの全ラインナップは、WLTPに基づく航続距離130kmと、32A/7.4kWのウォールボックスによる6時間でのフル充電を提供している。

電気自動車計画が開始されてから、ルノーはヨーロッパで370,000台超、全世界では397,000台超の電気自動車を販売した（ゾエ284,800台、カンゲー・ゼロ・エミッション59,150台、フルエンス・ゼロ・エミッション/SM3 ゼロ・エミッション11,400台、K-ゼロ・エミッション4,600台、トゥイジー31,100台、マスター・ゼロ・エミッション770台、及び2020年にはトゥインゴ・エレクトリック5,100台）。

ルノー・グループでは、10年を超える経験のおかげで、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。これによって、他の自動車メーカーに対する競争優位性がもたらされている。2020年度、ルノー・グループはいくつかの新商品を発表した。都市部での利用に向けたラインナップを拡大するトゥインゴ・エレクトリックの発売と、電気自動車をすべての人に開放すべく市場で最も手頃な価格のオファーとなることを約束したダチア・スプリングの発表である。メガーヌeピジョンの展示用自動車により、ルノー・グループはCセグメントにおける提供開始の発表も行う予定である。

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。MYルノーのアプリケーションは、顧客の毎日の体験をサポートすべく、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、そして近隣の充電ステーションのリアルタイムの利用可能性を計算に入れたトリップ・プランナー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、エネルギー構成における再生可能エネルギーの集積度を高める定置式蓄電や、セーヌ川を上下する船舶を電動化する海上利用など、使用済み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。フラン工場を循環型経済の中心に移行したことも、持続可能なモビリティの発展を促すというルノー・グループの決断のうち1つの例である。

### ダチア・ブランド：基本へのこだわり

1998年以降ルノー・グループのブランドとなったダチアは、ライセンスに基づいてルノーのモデルを現地市場向けに製造すべく1968年にルーマニアで設立された。2004年のロガンの発売と共によみがえり、ダチア・ブランドは現在ではヨーロッパ及び地中海地域を中心に44ヶ国で展開している。

ルーマニア外で発売された初めてのダチア車であるロガンは、ルーマニアのエンジニアリング・チームとルノー・テクノセンターを拠点とするエンジニアリング・チームの密接な提携の結果である。このプログラムは当初から、コスト抑制に基づいて生産チェーン全体を再考するなどして、自動車業界の慣習を断ち切った。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。

サンデロ及びその後のダスターの発売によって、ダチアは、スペースが広く、実用的で堅牢な新車を市場で金額に見合う最高の価値で提供することにより、規範を打破する、自らの大胆さと能力を確認した。実証済みの技術を生かし、自動車の設備及び機能は、厳格に最小限に抑えられ、使いやすく、メンテナンスも容易である。ダチアの取引上の商品提供（設備、価格方針）は、購入をできる限りシンプルなものに行っている。

ダチアの顧客の大部分は、中古車市場からの顧客であり、新車に接するのは初めてである。しかしながら、ダチアはまた、異なるより思慮深い方法で消費を選択する新しいタイプの消費者をも引きつけている。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、必要なものに対して公正な価格を支払いたいと望んでいる、これら実用主義の顧客すべて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。

この15年間、ダチアは成功を続けており、顧客は7百万を超え、その多くはダチアの愛好家で、多くの国で地域イベントに集い、自分たちの車の使用についてソーシャルネットワーク上で意見交換をしている。

### 2020年：新章の始まり

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による健康危機は、自動車の販売台数、特に、ダチア・ブランドに好ましいチャネルである個人向け販売台数に大きな影響を及ぼしてきた。年間の販売台数は521,000台近くとなり、2019年度の記録を29%下回った。厳しい背景にもかかわらず、ダチアは現在、スペインとハンガリーで史上最高水準の市場シェアを誇り、ルーマニアとモロッコでは依然として誰もが認めるリーダーである。

ヨーロッパではサンデロが4年連続で個人顧客向けのベストセラーとなった。ラインナップの大部分に搭載されたバイフューエル・ガソリン-LPGパワートレインであるECO-GIによって、大躍進が成し遂げられた。ヨーロッパで販売されているLPGエンジンを搭載した2台に1台以上がダチアであった。

2020年は、象徴であるロガンと、それに劣らず象徴的なサンデロ及びサンデロ・ステップウェイの新世代が発売された年であった。この発売により、ダチアは、都市型及び多目的コンパクトセグメントでの商品提供を刷新し、個人顧客のあらゆる要望に応えることができた。新型サンデロ、サンデロ・ステップウェイ及びロガンは、先行するモデルにあった精神性を復活させ結実させたものである。これまでと変わらない低価格で、これらの車両は市場で金額に見合う最高の価値で新モデルを提供している。これらの車両は、その外的側面を維持しつつ、シンプルさと信頼性というその原則は否定せず、より一層の近代性、ポリウム及び汎用性を提供する。これらの車両はプラットフォームを変え、より高度な装備、積極的安全性及び受動的安全性、ガソリン/LPGのデュアル・フォーマットを含む新エンジン、新自動ギアボックス並びに新6速マニュアル・ギアボックスなどを提供する。

サンデロは発売以来、ラインナップにおけるベストセラーとなっている。2020年度には2.2百万台近くを販売し、ブランドにおける販売台数の41%を占めた。そのステップウェイバージョンは、サンデロ・ファミリーの販売台数の構成割合の68%を占めている。

ロガンはダチアのフラッグシップ・モデルであり、同ブランドの伝統的なファミリー・セダンである。2005年には、新車をより広く世間にアクセスできるようにすることで、ロガンは自動車市場に革命をもたらした。それから15年を経て、依然としてその本来の価値観に忠実でありながら、新世代のモデルはより優れた快適性と記録的な広さを提供している。ルーマニアやモロッコのようなセダン市場向けの重要なモデルである新型ロガンは、ダチア・ブランドの累積販売台数の27%を占めており、広々とした車を求める顧客に対し今後もアピールを続けていく。

新世代モデルの発売から3年を経て、ヨーロッパの個人向け市場における各SUVと肩を並べつつ最高の販売台数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。依然として非常に魅力的な価格や、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。

実用的で多用途の5人乗りコンピ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、2020年には主に第4位（セグメントシェアは14.1%）につけたヨーロッパのコンピスペースセグメントにおいて71,000台の売り上げを達成し、素晴らしい年となった。発売以来、ドッカー及びドッカー・バンの販売台数は630,000台を超えている。2021年には、ドッカー・バンは新型エクスプレス・バンと新型カンゲー・バンという100%ルノーのバンに継承される。

2020年は、初の完全電気モデルを発表するなど、ダチアの歴史上新たな一章を迎えた年でもあった。同ブランドは、2020年3月、ダチア・スプリング・エレクトリックの展示用自動車を披露することで電気シテーカー市場への参入を告げた。スプリング・エレクトリックは革命である。市場最も安い電気シテーカーと位置づけられ、同車は電気自動車をより身近なものとした。同車は、その破壊的なSUVルックの背後に、記録的な広さ、シンプルで信頼性の高い電気エンジン、そして安心感のある航続距離を誇る。堅牢さと充実した装備によって、スプリング・エレクトリックは小売客向けであると同時にカーシェアリングやラストワンマイル配送などの新しい電気自動車の分野にも取り組んでいく。

## 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、2020年度、販売については19年連続、アフターサービスについては5年連続で、顧客満足度第1位となった。

同ブランドの2020年度の販売台数は90,300台（2019年度比で14%の増加）で、市場シェアは5.5%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、電気自動車バージョン（SM3・ゼロ・エミッション）でのみ提供されている（857台を販売し8%増加）。

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。前年7月に発売された新型SM6は、とりわけ2つの新しいターボ・ガソリン・エンジン（パワフルでありながら燃費の良いTCe160 EDC及びTCe225 EDC）の登場の恩恵を受け、2020年には8,527台の販売台数で4.4%のセグメントシェア（第3位）を達成し、現地ブランドのすぐ後ろに位置している。

SUVのラインナップには、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。2020年度、危機的状況にもかかわらず2019年比で僅かに1.7%減の46,825台が販売された。そのためQM6は、現地メーカーが支配する市場において19.4%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。

2020年、ルノー・サムスン・モーターズは、2019年度のXM3インスパイアの展示用自動車を中心に、XM3 SUVクーペを導入した。RSMは、この種のコンセプトを韓国市場に投入した最初の量販自動車メーカーである。XM3は、既にロシアで販売されているルノー・アルカナSUVクーペの韓国専用バージョンである。XM3の発売は、ルノー・グループの国際戦略の一環である。ソウルからは南にある釜山工場で生産されたXM3は、発売以来韓国市場を制覇して、2020年度は34,091台を販売し、18%のセグメントシェアを獲得した（現地ブランドに次ぐ第3位）。

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、2020年度には合計で253,924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

アルピーヌは革新的、本格的そして特別なスポーツカーを専門とするルノー・グループのブランドである。2020年は、2021年のフォーミュラ1への参加や世界耐久選手権（WEC）のプレミア・カテゴリーであるLMP1への移行が発表されるなど、同ブランドにとって重要な年となった。製品面では、アルピーヌはA110ピュア、A110レジェンド、A110Sからなるラインナップで構成される多数の賞を受賞したモデル、A110を、2つの限定モデル（A110カラー・エディション2020及びA110レジェンドGT）の発売によって充実させている。2020年度には当ブランドは合計1,525台の新車登録台数を記録した。

A110カラー・エディション2020は、限定エディションであるというだけでなく、新しい年次プログラムでもある。ファッションの世界とその季節毎のコレクションを反映し、A110カラー・エディションは毎年リニューアルされる。2020年、A110カラー・エディションは、激しく躍動的なA110Sからインスピレーションを得ている。同モデルは、独自のサンフラワー・イエロー仕上げで提供され、2020年度末まで販売可能であった。その後、同色はカラー・パレットから取り除かれている。

2020年を通じて全世界で僅か400台しか生産されなかったA110レジェンドGTは、現行のA110レジェンドをベースとしている。カスタムデザインの内装と車体の特長によって、同モデルはA110レジェンドの気品をより高めたものとなっている。この再解釈により、これまでのA110の最も洗練されたバージョンが生まれ、ブランドを、とりわけ最も眼識豊かなスポーツカーの買い手の中で、真に際立たせた。

また、2020年にはアトリエ・アルピーヌによるカスタマイズの提供が開始された。アトリエ・アルピーヌは、それぞれが全世界で110台に限定された29の新色、4つの新しいキャリパーカラー、3つの新しいホイール仕上げを有し、何千もの組み合わせが可能で、それぞれのA110をその所有者と同じくユニークな存在にしている。

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、3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。2020年、A110ラリーはフランスで最初のレースに参加し、成功を収めた。9月には同モデルはFIA R-GTの承認を取得し、これによりすべての国際イベントに参加できるようになった。

### ラーダ：ラインナップの完全な変革が続く

50年以上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、ルノー・グループの第5のブランドとなっている。

ロシアの主要自動車メーカーであり、2008年以來のルノー・グループのパートナーで、ロシア市場及び独立国家共同体（CIS）諸国向けにルノー・日産・三菱アライアンスの自動車の製造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、またラーダXRAYの恩恵を受け、ラーダ・ブランドは、大きな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、現地の市場や魅力的な新しい設計コンセプト、急速に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年には、伝説的な4×4を刷新し、ラーダはブランドの強化に新たな一歩を踏み出し、圧倒的な全地形対応車メーカーとしてのリーダーシップを確認した。

2020年、ラーダは、有名で人気のあるモデルにおける刺激的な新開発のみならず、品質とカスタマーサービスの明らかな改善に反映されたロシアにおけるディーラー・ネットワークの継続的な変革により、そのダイナミズムを強めた。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、また海外にも拡大している。

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努力によって、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）による健康危機の状況にありながら、ラーダの販売台数は世界規模で5%減の394,000台（ニーヴァを含む。）となった。このうち354,000台はロシア市場、41,000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21.5%を有するリーダーである。これは2019年度比で0.9ポイントの改善であり、2011年以來最高の市場シェアである。

近年の持続可能な成長は、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、非常に競争の激しい環境下でのラーダ・モデルの成功により後押しされた。ラーダ・グランタは（2年連続で）第1位となり、ラーダ・ベスタは第2位（同じく2年連続で）、ラーダ・ラルグスVPは第7位であった。

非常に厳しい環境下で、ラーダはベラルーシ（ラーダ・ベスタは第1位）及びアゼルバイジャンでリーダーシップを維持し、CIS諸国の中ではトップ3にランクされている。カザフスタンでは販売台数は12%増加し、グランタが販売台数で第1位にランクされている。ラーダは、16の拠点からなる大規模かつ一新されたディーラー・ネットワークにより、ウズベキスタンにおける輸入ブランド第1位としての地位を固めた。新たなコンセッションの開始、フリート契約及び新しい輸入業者の選任により、タジキスタン（30%増）、キルギスタン（110%増）及びアルメニア（45%増）を筆頭として、中央アジアとコーカサスでも成長が記録された。

また、アフトワズは、アライアンス向けに74,000台超の車両を生産した。ルノーのロガン、ロガン・ステップウェイ、サンデロ及びサンデロ・ステップウェイなどの人気モデルがこれに含まれる。

## （II）ルノー・グループの国際化 - 販売台数

### 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	2011年	2012年	2013年	2014年	2015年	2016年	2017年 <sup>(1)</sup>	2018年 <sup>(2)</sup>	2019年 <sup>(3)</sup>	2020年
ルノー・グループの国際的販売台数（%）	43.1%	50.1%	50.5%	46.0%	42.5%	43.3%	49.2%	50.6%	48.1%	51.0%

ルノー・グループの国際的販売台数(台)	1,172,696	1,277,229	1,326,288	1,247,101	1,194,735	1,379,999	1,850,253	1,963,553	1,803,903	1,506,617
(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。										

### 地域別全ブランド世界市場（2020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	13,662,952	18.1
フランス	2,052,501	2.7
G9	11,610,451	15.4
ヨーロッパ以外 合計	61,866,946	81.9
アフリカ-中東-インド-太平洋	14,786,093	19.6
ユーラシア	2,997,561	4.0
アメリカ	4,162,788	5.5
中国	23,843,522	31.6
北アメリカ	16,076,982	21.3
全世界合計	75,529,898	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

	2020年	2019年	変動率
ヨーロッパ 合計	1,445,354	1,945,833	-25.7%
フランス	535,591	698,723	-23.3%
G9	909,763	1,247,110	-27.1%
ヨーロッパ以外 合計	1,506,617	1,803,903	-16.5%
アフリカ-中東-インド-太平洋	346,275	451,282	-23.3%
ユーラシア	743,512	748,486	-0.7%
アメリカ	260,457	424,564	-38.7%
中国	156,373	179,571	-12.9%
全世界合計	2,951,971	3,749,736	-21.3%

### 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



	2020年	2019年	変動率
<b>ルノー</b>			
乗用車	1,473,679	1,942,328	-24.1%
小型商用車	314,666	411,963	-23.6%
<b>ルノー合計</b>	<b>1,788,345</b>	<b>2,354,291</b>	<b>-24.0%</b>
<b>ダチア</b>			
乗用車	484,330	689,287	-29.7%
小型商用車	36,655	46,020	-20.3%
<b>ダチア合計</b>	<b>520,985</b>	<b>735,307</b>	<b>-29.1%</b>
<b>ルノー・サムスン・モーターズ</b>			
乗用車	90,300	79,081	+14.2%
<b>アルピーヌ</b>			
乗用車	1,527	4,832	-68.4%
<b>ラーダ</b>			
乗用車	369,510	400,308	-7.7%
小型商用車	14,505	12,662	+14.6%
<b>ラーダ合計</b>	<b>384,015</b>	<b>412,970</b>	<b>-7.0%</b>
<b>Jinbei及びHuasong</b>			
乗用車	2,161	8,449	-74.4%
小型商用車	154,815	153,452	+0.9%
<b>JINBEI及びHUASONG合計</b>	<b>156,976</b>	<b>161,901</b>	<b>-3.0%</b>
<b>アフトワズ</b>			
乗用車	9,823	1,354	+625.5%
<b>ルノー・グループ</b>			
乗用車	2,431,330	3,125,639	-22.2%
小型商用車	520,641	624,097	-16.6%
<b>ルノー・グループ合計</b>	<b>2,951,971</b>	<b>3,749,736</b>	<b>-21.3%</b>

**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

	2020年	2019年	変動率
ドイツ	3,189,549	3,916,069	-18.6%
フランス	2,052,501	2,694,063	-23.8%
英国	1,930,134	2,687,526	-28.2%
イタリア	1,539,893	2,101,547	-26.7%

スペイン及びカナリア諸島	1,009,966	1,474,031	-31.5%
ベルギー及びルクセンブルク	558,314	696,906	-19.9%
ポーランド	486,209	621,952	-21.8%
オランダ	416,698	521,644	-20.1%
スウェーデン	323,249	410,163	-21.2%
オーストリア	285,449	372,941	-23.5%
スイス	271,186	351,915	-22.9%
デンマーク	229,740	259,939	-11.6%
チェコ共和国	220,107	270,351	-18.6%
ノルウェー	174,956	181,694	-3.7%
ポルトガル	172,996	262,251	-34.0%
ハンガリー	150,315	184,316	-18.4%
フィンランド	110,076	129,799	-15.2%
アイルランド	110,040	142,439	-22.7%
ギリシャ	87,356	122,370	-28.6%
スロバキア	82,618	110,102	-25.0%
バルト諸国 <sup>(1)</sup>	81,699	104,080	-21.5%
スロベニア	61,586	84,503	-27.1%
クロアチア	43,064	72,081	-40.3%
セルビア	26,064	29,250	-10.9%
その他のバルカン半島諸国 <sup>(2)</sup>	21,400	27,979	-23.5%
ギリシャ系キプロス	11,866	14,527	-18.3%
アイスランド	10,418	13,170	-20.9%
マルタ	5,503	8,495	-35.2%
<b>ヨーロッパ市場の全ブランド</b>	<b>13,662,952</b>	<b>17,866,103</b>	<b>-23.5%</b>
(1) 「バルト諸国」にはエストニア、ラトビア及びリトアニアを含む。			
(2) 「その他のバルカン半島諸国」にはコソボ、モンテネグロ、ボスニア、マケドニア及びアルバニアを含む。			

### ルノー・ブランド販売台数<sup>(3)</sup>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	2020年			2019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	436,473	21.3	+0.7	554,975	20.6
ドイツ	150,645	4.7	+0.6	160,816	4.1
イタリア	98,008	6.4	+0.1	131,913	6.3

スペイン及びカナリア諸島	73,853	7.3	-0.4	113,034	7.7
英国	55,489	2.9	-0.1	78,829	2.9
ベルギー及びルクセンブルク	46,009	8.2	-1.3	66,645	9.6
ポーランド	29,701	6.1	+0.1	37,108	6.0
オランダ	26,957	6.5	-0.2	34,834	6.7
ポルトガル	22,708	13.1	-1.0	37,007	14.1
オーストリア	16,952	5.9	-0.0	22,279	6.0
スイス	14,625	5.4	+0.8	16,163	4.6
デンマーク	12,677	5.5	-0.3	15,080	5.8
スウェーデン	10,353	3.2	-1.6	19,751	4.8
スロベニア	10,066	16.3	+1.7	12,333	14.6
チェコ共和国	9,206	4.2	-0.4	12,326	4.6
アイルランド	6,902	6.3	-0.9	10,190	7.2
ハンガリー	6,777	4.5	-0.9	9,917	5.4
バルト諸国	4,508	5.5	-0.7	6,485	6.2
スロバキア	4,454	5.4	+0.8	5,029	4.6
クロアチア	4,252	9.9	-0.5	7,491	10.4
ノルウェー	3,581	2.0	+0.2	3,429	1.9
フィンランド	3,410	3.1	-0.4	4,605	3.5
ギリシャ	3,269	3.7	+0.1	4,492	3.7
セルビア	2,512	9.6	+1.4	2,405	8.2
その他のバルカン半島諸国	1,336	6.2	+0.1	1,718	6.1
ギリシャ系キプロス	437	3.7	+0.3	490	3.4
マルタ	271	4.9	-0.8	490	5.8
アイスランド	255	2.4	-1.2	485	3.7
<b>ルノー合計</b>	<b>1,055,686</b>	<b>7.7</b>	<b>+0.1</b>	<b>1,370,319</b>	<b>7.7</b>

(3) 政府への販売を除く。

#### ダチア・ブランド販売台数<sup>(4)</sup>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	2020年			2019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	98,370	4.8	-0.4	140,568	5.2
イタリア	56,849	3.7	-0.5	88,536	4.2
ドイツ	52,310	1.6	-0.5	83,521	2.1

スペイン及びカナリア諸島	49,771	4.9	+0.2	70,187	4.8
ポーランド	22,464	4.6	-0.5	31,802	5.1
ベルギー及びルクセンブルク	19,801	3.5	+0.1	23,998	3.4
英国	18,918	1.0	-0.2	30,951	1.2
ハンガリー	11,591	7.7	+1.1	12,152	6.6
チェコ共和国	10,336	4.7	-1.1	15,542	5.7
オーストリア	7,330	2.6	-0.1	9,842	2.6
スイス	6,589	2.4	+0.0	8,548	2.4
ポルトガル	4,897	2.8	+0.2	6,851	2.6
スロバキア	3,791	4.6	-1.0	6,145	5.6
スロベニア	3,137	5.1	+0.1	4,250	5.0
クロアチア	2,577	6.0	+0.2	4,162	5.8
デンマーク	2,485	1.1	-0.2	3,354	1.3
オランダ	2,319	0.6	-0.1	3,414	0.7
スウェーデン	2,142	0.7	-0.6	5,001	1.2
バルト諸国	1,966	2.4	-0.8	3,318	3.2
アイルランド	1,892	1.7	-0.5	3,103	2.2
ギリシア	1,874	2.1	+0.5	2,024	1.7
セルビア	1,665	6.4	-1.4	2,290	7.8
その他のバルカン諸国	1,481	6.9	-1.8	2,431	8.7
フィンランド	909	0.8	-0.6	1,829	1.4
ギリシャ系キプロス	153	1.3	+0.5	119	0.8
アイスランド	138	1.3	-4.0	700	5.3
マルタ	87	1.6	+0.3	106	1.2
ノルウェー	87	0.0	-0.0	165	0.1
<b>ダチア合計</b>	<b>385,929</b>	<b>2.8</b>	<b>-0.3</b>	<b>564,909</b>	<b>3.2</b>

(4) 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	2020年	2019年
フランス	744	3,172
ドイツ	166	324
ベルギー及びルクセンブルク	113	302
英国	105	171
スイス	70	183

オーストリア	31	51
オランダ	26	57
イタリア	19	62
スペイン及びカナリア諸島	14	39
ポーランド	19	16
スウェーデン	9	20
ポルトガル	6	24
チェコ共和国	3	4
ノルウェー	1	1
ハンガリー	0	1
バルト諸国	0	1
<b>アルピーヌ合計</b>	<b>1,326</b>	<b>4,428</b>

### 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	2020年	2019年
ドイツ	1,812	2,533
その他のバルカン諸国	234	379
オーストリア	138	224
チェコ共和国	121	136
バルト諸国	31	453
イタリア	6	46
ポーランド	4	27
フランス	4	8
スロバキア	3	1,023
ハンガリー	1	635
フィンランド	1	3
クロアチア	1	6
セルビア	0	413
ベルギー及びルクセンブルク	1	67
スペイン及びカナリア諸島	0	18
スイス	1	17
<b>ラーダ合計</b>	<b>2,358</b>	<b>5,990</b>

### 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	2020年	2019年	変動率
日本	4,503,621	5,089,109	-11.5%
インド	2,858,011	3,519,889	-18.8%
韓国	1,847,342	1,752,164	+5.4%
オーストラリア	891,551	1,034,379	-13.8%
タイ	760,231	1,007,551	-24.5%
マレーシア	507,489	604,287	-16.0%
インドネシア	483,780	1,030,126	-53.0%
サウジアラビア	446,750	535,021	-16.5%
南アフリカ及びナミビア	360,103	509,542	-29.3%
ベトナム	240,811	281,262	-14.4%
フィリピン	238,292	410,406	-41.9%
イスラエル	216,954	258,632	-16.1%
エジプト	219,000	170,568	+28.4%
モロッコ	133,308	165,916	-19.7%
パキスタン	124,429	187,714	-33.7%
ニュージーランド	115,764	149,293	-22.5%
<b>アフリカ-中東-インド-太平洋地域市場の全ブランド</b>	<b>14,786,093</b>	<b>17,910,171</b>	<b>-17.4%</b>

ルノー・ブランド販売台数<sup>(5)</sup>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	2020年			2019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	80,518	2.8	+0.3	88,869	2.5
南アフリカ及びナミビア	16,687	4.6	-0.7	27,249	5.3
モロッコ	16,557	12.4	-2.2	24,238	14.6
エジプト	14,245	6.5	-2.6	15,550	9.1
フランス海外県*	10,960	17.6	+1.0	12,840	16.5
サウジアラビア	8,124	1.8	+0.2	8,839	1.7
イスラエル	7,837	3.6	-0.2	9,831	3.8
オーストラリア	6,904	0.8	-0.1	8,634	0.8
日本	5,775	0.1	+0.0	6,454	0.1
韓国	5,639	0.3	-0.1	7,778	0.4
<b>ルノー合計</b>	<b>199,903</b>	<b>1.4</b>	<b>-0.2</b>	<b>279,139</b>	<b>16</b>

\* フランス海外県：レユニオン、マルティニーク、グアドループ、ギアナ及びサンピエール・エ・ミクロン

**ダチア・ブランド販売台数<sup>(5)</sup>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	2020年			2019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	38,173	28.6	+0.9	46,043	27.8
フランス海外県*	5,212	8.4	-0.5	6,879	8.9
イスラエル	2,108	1.0	-0.3	3,317	1.3
チュニジア	1,626	3.3	+0.6	1,343	2.7
ニューカレドニア	801	10.5	-0.9	887	11.4
マヨット島	452	22.7	+2.2	438	20.6
アルジェリア	378	2.2	-16.3	23,066	18.5
タヒチ	331	7.0	-2.1	665	9.1
レバノン	96	1.5	+0.1	316	1.4
パレスチナ	40	57.1	-23.6	88	80.7
<b>ダチア合計</b>	<b>52,350</b>	<b>0.4</b>	<b>-0.1</b>	<b>88,732</b>	<b>0.5</b>

\* フランス海外県：レユニオン、マルティニーク、グアドループ、ギアナ及びサンピエール・エ・ミクロン

(5) 販売台数及びブローカー別

**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	2020	2019
日本	183	349
シンガポール	9	15
オーストラリア	7	35
フランス海外県*	0	4
<b>アルピーヌ合計</b>	<b>199</b>	<b>403</b>

\* フランス海外県：レユニオン、マルティニーク、グアドループ、ギアナ及びサンピエール・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	2020年			2019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	2,183	1.0	-0.5	2,603	1.5

ヨルダン	116	0.8	+0.4	97	0.4
レバノン	103	1.6	+0.5	257	1.1
ガーナ	75	1.6	+1.6	0	0.0
チュニジア	49	0.1	-0.1	77	0.2
ラダ合計	2,526	0.0	+0.0	3,034	0.0

### 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（％）

ルノー・サムスン・モーターズ市場	2020年			2019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 （％）
韓国	90,300	5.5	+0.4	79,081	5.1
サムスン・モーターズ合計	90,300	0.8	+0.2	79,081	0.5

### 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	2020年	2019年
エジプト	650	500
ナイジェリア	200	0
ミャンマー	87	129
南アフリカ及びナミビア	28	39
アンゴラ	20	0
バヌアツ	10	10
ヨルダン	0	200
キューバ	0	3
レバノン	0	12
バングラデシュ	2	0
ラオス	0	0
JINBEI及びHUASONG合計	997	893

### 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	2020年	2019年	変動率
ロシア	1,598,369	1,759,532	-9.2%
トルコ	772,788	479,060	+61.3%
ウズベキスタン	195,000	197,103	-1.1%



ルーマニア	146,128	181,889	-19.7%
ウクライナ	95,493	97,608	-2.2%
カザフスタン	89,202	71,818	+24.2%
ベラルーシ	51,861	64,505	-19.6%
ブルガリア	30,258	43,785	-30.9%
<b>ユーラシア市場の全ブランド</b>	<b>2,997,561</b>	<b>2,927,003</b>	<b>+2.4%</b>

### 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	2020年			2019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	128,408	8.0	-0.2	144,989	8.2
トルコ	101,534	13.1	-0.4	64,977	13.6
ウクライナ	17,128	17.9	+1.1	16,480	16.9
ルーマニア	11,799	8.1	-0.4	15,427	8.5
ベラルーシ	6,892	13.3	-5.2	11,895	18.4
<b>ルノー合計</b>	<b>272,164</b>	<b>9.1</b>	<b>+0.1</b>	<b>261,821</b>	<b>8.9</b>

### 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	2020年			2019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	47,380	32.4	+2.4	54,638	30.0
トルコ	30,800	4.0	-0.2	20,006	4.2
ブルガリア	3,683	12.2	-1.0	5,772	13.2
モルドバ	828	16.3	-1.7	1,232	18.0
<b>ダチア合計</b>	<b>82,691</b>	<b>2.8</b>	<b>-0.0</b>	<b>81,648</b>	<b>2.8</b>

### 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	2020年	2019年
ブルガリア	1	0
ルーマニア	1	0
<b>アルピーヌ合計</b>	<b>2</b>	<b>0</b>

### 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(%)

ラード主要市場	2020年			2019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	343,512	21.5	+0.9	362,356	20.6
カザフスタン	17,454	19.6	-1.8	15,364	21.4
ベラルーシ	10,317	19.9	-5.3	16,281	25.2
ウズベキスタン	5,031	2.6	-0.8	6,631	3.4
アゼルバイジャン	1,102	24.6	+0.8	1,592	23.8
<b>ラード合計</b>	<b>378,832</b>	<b>12.6</b>	<b>-1.2</b>	<b>403,663</b>	<b>13.8</b>

**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	2020年	2019年
ロシア	8,822	1,302
カザフスタン	674	32
アゼルバイジャン	105	0
ベラルーシ	99	5
ウズベキスタン	51	0
ウクライナ	38	13
アルメニア	34	2
<b>アフトワズ合計</b>	<b>9,823</b>	<b>1,354</b>

**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	2020年	2019年	変動率
ブラジル	1,941,834	2,651,737	-26.8%
メキシコ	949,353	1,317,727	-28.0%
アルゼンチン	324,542	441,506	-26.5%
チリ	259,044	348,575	-25.7%
コロンビア	173,121	248,689	-30.4%
ペルー	110,832	155,507	-28.7%
プエルトリコ	103,487	101,928	+1.5%
エクアドル	78,244	119,197	-34.4%
<b>アメリカ市場の全ブランド</b>	<b>4,162,788</b>	<b>5,689,508</b>	<b>-26.8%</b>

## 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	2020年			2019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	131,467	6.8	-2.2	239,173	9.0
アルゼンチン	42,861	13.2	-1.2	63,452	14.4
コロンビア	39,848	23.0	+0.2	56,639	22.8
メキシコ	25,516	2.7	+0.2	32,890	2.5
チリ	5,203	2.0	-0.5	8,719	2.5
<b>ルノー合計</b>	<b>258,228</b>	<b>6.2</b>	<b>-1.2</b>	<b>420,897</b>	<b>7.4</b>

## 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	2020年	2019年
ボリビア	299	235
チリ	0	48
<b>ラーダ合計</b>	<b>299</b>	<b>283</b>

## 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	2020年	2019年
ブラジル	0	1
<b>アルピーヌ合計</b>	<b>0</b>	<b>1</b>

## JINBEIブランド販売台数

乗用車の販売台数

Jinbei主要市場	2020年	2019年
ペルー	847	908
チリ	797	1,716
ボリビア	212	552
<b>JINBEI合計</b>	<b>1,930</b>	<b>3,383</b>

## 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	2020年	変動率	2019年
中国	23,432,840	-3.8%	24,368,969

台湾	379,915	-10.6%	425,000
香港	30,767	-8.9%	33,777
<b>中国地域の全ブランド</b>	<b>23,843,522</b>	<b>-4.0%</b>	<b>24,827,746</b>

### 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	2020年			2019年	
	販売台数 <sup>(1)</sup>	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	2,267	0.0	-0.1	21,869	0.1
香港	57	0.2	-0.0	77	0.2
<b>ルノー合計</b>	<b>2,324</b>	<b>0.0</b>	<b>-0.1</b>	<b>21,946</b>	<b>0.1</b>

(1) 中国市場からの撤退後、2020年1月から3月の販売台数。

### 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	2020年	2019年
中国	154,049	157,625
<b>JINBEI及びHUASONG合計</b>	<b>154,049</b>	<b>157,625</b>

### 世界におけるルノー・グループの電気自動車の販売台数

	2020年	2019年	変動率
ゾエ	102,868	48,332	+112.8%
カンゲー・ゼロ・エミッション	10,313	10,388	-0.7%
トゥインゴ・ゼロ・エミッション	5,116		+++
スプリング	1,722		+++
SM3・ゼロ・エミッション	857	795	+7.8%
マスター・ゼロ・エミッション	351	304	+15.5%
K-ゼロ・エミッション	242	2,658	-90.9%
フルエンス・ゼロ・エミッション	1		
<b>ゼロ・エミッション車合計</b>	<b>121,470</b>	<b>62,477</b>	<b>+94.4%</b>

### 世界におけるトゥイジーの販売台数

	2020年	2019年	変動率
トゥイジー	2,016	3,273	-38.4%

### (III) 企業間パワートレイン事業

パワートレイン事業は、他のアライアンスのメンバー及びルノー・グループのパートナーとの重要な製造上の研究開発シナジーをもたらしている。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・グループのフリー・キャッシュ・フローを最適化するために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することである。共通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日産及びMMCとのアライアンスに加えて、この活動は、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。これらの取り組みにより、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役割も果たしている。

## 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、自動車のライフサイクルを通じた環境に対する影響削減への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。

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CO<sub>2</sub>排出量を削減している。ルノー・グループは、燃料消費量及び認証CO<sub>2</sub>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。（詳細は、下記(3)-C-「車両の使用」を参照のこと。）

## 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。自動車メーカーの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 - 生産台数

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。

これらの工場はすべて以下の共通の原則のもとで運営されている。

- ・ 従業員を重視すること。
- ・ 顧客に満足してもらうこと。
- ・ 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。

当グループの生産能力に対する稼働率は、2020年度は世界で88%、フランスでは68%であった（2シフトを基準とするハーバー法を利用して、年間3,760時間の基準に基づき算出されている）。

アライアンス及びルノーの戦略的パートナーシップは、生産資源のプーリングに基づきシナジーの機会を提供し、拠点の個々の産業活動を拡大することを可能にしている。これによって、

- ・ 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、モーブージュ、サンドゥヴィル、モスクワ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。2020年度にはサンドゥヴィルで三菱向けバンの生産を開始した。
- ・ 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では、GM、ルノー・トラック又はフィアットなどの他のパートナー向け小型商用車を生産している。
- ・ 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。

パワートレイン部品の生産に関しては、アライアンス工場の相互利用により生産機会を提供し、これによって投資を共有し、生産能力の活用を最適化することを可能にしている。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。インドでも、日産のチェンナイ工場でルノー向けパワートレインを生産している。
- ・ 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、セビア、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。
- ・ ル・マン工場では、日産、三菱、ダイムラー及びGM、並びにルノー・グループ・ブランド向けにシャーシーを製造している。

工場及び地域別生産台数	2020年
<b>フランス</b>	
<b>パティイー（ソヴァブ）</b>	
ルノー・マスター	88,840
マスター・ゼロ・エミッション	265
日産NV400	5,271
その他	34,626
<b>コダン（ブルターニュ鋳造所）</b>	
鉄鋳造（メートルトン）	9,519
<b>ショワジー＝ル＝ロワ</b>	
ESトランスミッション	9,296
ESエンジン	12,545
<b>クレオン</b>	
トランスミッション	238,664
ICE エンジン	396,593
電気エンジン	240,219
アルミニウム鋳造（メートルトン）	12,731
<b>ディエップ</b>	
アルピーヌA110	1,279
<b>ドゥエー</b>	
エスパス	4,841
セニック	35,700
タリスマン	8,516
<b>フラン</b>	
ゾエ	92,621
日産マイクラ	35,998
<b>ル・マン</b>	
リア・サスペンション	257,255
フロント・サスペンション	617,888

鉄鑄造(メートルトン)	68,863
<b>モーブージュ</b>	
カンゲーノシタン	88,727
カンゲー・ゼロ・エミッション	9,092
日産NV250	2,282
その他	239
<b>リュイツ(STA)</b>	
自動ギアボックス	100,356
<b>サンドゥヴィル</b>	
ルノー・トラフィック	80,132
日産NV300	5,620
三菱エクスプレス	2,598
その他	18,039
<b>ビュールバンヌ</b>	
フロント・サスペンション	227,634
<b>工場及び地域別生産台数</b>	
	<b>2020年</b>
<b>フランス以外</b>	
<b>スペイン</b>	
<b>バレンシア</b>	
メガーヌ	47,873
メガーヌ・エステート	35,643
カジャー	65,286
<b>セビリア</b>	
トランスミッション	590,205
<b>バリャドリッド</b>	
新型キャブチャー	193,754
<b>バリャドリッド・モーターズ</b>	
エンジン	849,833
アルミニウム鑄造(メートルトン)	7,828
<b>バルセロナ(日産グループの工場)</b>	
アラスカン	20
<b>ポルトガル</b>	
<b>カシア</b>	
トランスミッション	359,610

**スロベニア****ノヴォ・メスト**

クリオ	57,683
トゥインゴ/スマート(ダイムラー)	68,583
トゥインゴ・ゼロ・エミッション/スマート・ゼロ・エミッション(ダイムラー)	15,449

**アフリカ-中東-インド-太平洋****アルジェリア****オラン**

ロガン	173
サンデロ	354
クリオ	227

**韓国****釜山(ルノー・サムスン・モーターズ)**

SM6	8,040
XM3/アルカナ	37,554
コレオス/QM6	62,494
トゥイジー	2,562
エンジン	99,264
アルミニウム鋳造(メートルトン)	2,175

**インド****チェンナイ(日産グループの工場)**

ダスター	2,527
クウィッド	42,753
キャブチャー	7
トライバー	43,293
キガー	406

**モロッコ****カサブランカ(SOMACA)**

ロガン	17,891
サンデロ	49,761
新型サンデロ	53

**タンジェ**

ロジィ	26,937
サンデロ	95,383
新型サンデロ	8,627



ドッカー	72,062
ロガンMCV	6,769
その他	228
<b>ユーラシア</b>	
<b>ルーマニア</b>	
<b>ミオヴェニ(ダチア)</b>	
ロガン	30,387
ロガンMCV	8,563
新型ロガン	447
サンデロ	21,694
新型サンデロ	14,719
新型ダスター	183,286
トランスミッション	339,044
エンジン	367,413
フロント・サスペンション	456,376
リア・サスペンション	752,421
アルミニウム鑄造(メートルトン)	19,062
<b>ロシア</b>	
<b>モスクワ</b>	
キャプチャー	18,955
ダスター	34,180
新型ダスター	141
アルカナ	12,320
日産テラノ	10,239
<b>トリアッチ(アフトワズ)</b>	
ロガン	35,007
サンデロ	27,578
ラーダXレイ	20,741
ラーダ・ラルグス	54,195
ラーダ・カリナ	17,653
ラーダ・グランタ	117,677
ラーダ4X4	34,559
ダットサン・ミ・ドー	1,208
ダットサン・オン・ドー	10,298
トランスミッション	381,838

エンジン	441,506
シャーシ	880,956
鉄鑄造(メートルトン)	65,853
アルミニウム鑄造(メートルトン)	44,317
<b>イジェフスク(アフトワズ)</b>	
ラーダ・ベスタ	107,503
<b>トルコ</b>	
<b>ブルサ(オヤック・ルノー)</b>	
クリオIV	43,945
クリオIV・エステート	10,728
クリオV	196,577
メガーヌ・セダン	57,963
トランスミッション	185,755
エンジン	431,337
フロント・サスペンション	310,728
リア・サスペンション	308,568
アルミニウム鑄造(メートルトン)	302
<b>中国</b>	
<b>中国</b>	
<b>武漢-DRAC(パートナーの工場)</b>	
コレオス	51
キャブチャー	101
<b>十堰(eGT-NEV)(パートナーの工場)</b>	
スプリング/K-ゼロ・エミッション	4,699
<b>瀋陽-RBJAC(パートナーの工場)</b>	
Jinbei Haise / Granse / F50 / Konect	24,717
<b>南昌(JMEV)(パートナーの工場)</b>	
EV3 / E400 / その他	1,276
<b>アメリカ</b>	
<b>アルゼンチン</b>	
<b>コルドバ</b>	
サンデロ	7,391
ロガン	5,002
カンゲー、(ドッカー)	8,526
アラスカン	754

日産ナバラ/フロンティア	11,037
<b>アルミニウム鋳造工場 (PFA)</b>	
アルミニウム鋳造 (メートルトン)	1,501
<b>ブラジル</b>	
<b>クリティバ</b>	
マスター	6,225
ダスター・ピックアップ	18,050
新型ダスター	19,449
サンデロ	26,347
ロガン	12,288
キャブチャー	18,379
クウィッド	75,145
エンジン	199,774
アルミニウム鋳造 (メートルトン)	2,647
<b>チリ</b>	
<b>ロスアンデス (コルメカニカ)</b>	
トランスミッション	178,875
<b>コロンビア</b>	
<b>エンピガド (ソファサ)</b>	
ロガン	7,381
サンデロ	15,297
ダスター	15,544
新型ダスター	49
<b>メキシコ</b>	
<b>クエルナバカ (日産グループの工場)</b>	
アラスカン	65

## (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を流通させている。

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。

当グループの販売ネットワークにおける主な変更は、当グループの「E-TECH」自動車のラインナップ - EV、PH-EV、HEV - の販売を加速したことであり、エキスパート・サイトを広範に展開したことにより、これら新エネルギーに関連したあらゆるサービスを提供することを可能にしている。

同時に、2020年度の当グループの販売ネットワークをサポートするべく行われた主な取り組みは以下の通りである。

- ・ 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行が当グループの活動に与える影響を管理するための非常に厳密な医療プロトコルの勧告と、顧客向けサービスの継続を確保するための新しいリモート・サービスの開発。
- ・ 当グループの販売台数構成の成長の一部であるE-TECHの全ラインナップを最高の条件で販売及び維持するための、トレーニング、設備、方法及び充電インフラに関する当グループのネットワークのアップグレード。
- ・ 当グループの方法（例えばリモート・ソリューションの開発に関するもの）を絶えずアップグレードし、その実践にあたって当グループのネットワークを支援することで、顧客満足度の向上を目指す当グループの方針を継続すること。

ルノー販売拠点数	2020年		2019年	
	世界	内ヨーロッパ	世界	内ヨーロッパ
第一販売網	5,084	2,670	4,872	2,469
内、RRGディーラー及び支店	193	185	205	190
内、ルノー・プロ+ 専門販売特約店	664	525	626	485
第二販売網	5,569	5,249	6,026	5,709
販売拠点数合計	10,653	7,919	10,898	8,174

ダチア販売拠点数	2020年		2019年	
	世界	内ヨーロッパ	世界	内ヨーロッパ
第一販売網	3,057	2,679	2,838	2,456

アルピーヌ販売拠点数	2020年		2019年	
	世界	ヨーロッパ	世界	ヨーロッパ
第一販売網	81	60	81	59

ルノー・サムスン・モーターズ販売拠点数	2020年		2019年	
	世界	韓国	世界	韓国
第一販売網*		715		665

\* 範囲の変更

ラーダ販売拠点数	2020年		2019年	
	世界	内ロシア	世界	内ロシア
第一販売網	470	296	594	288

Jinbei販売拠点数	2020年		2019年
	中国		中国
第一販売網	246		288

#### (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（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、スイス及び英国）に、販売及びサービスの185近くの拠点を有している。

2020年度、RRGは中古車の整備及び再調整のための中古車専用工場を2つ開設した。2つの中古車工場のうちの1つはフランス、ノール県のスクラン、もう1つはスペインのマドリッドにある。

2020年度のもう1つの大きな出来事は、2024年までにフランスにおける連結の範囲が変更される予定であることを視野に入れて、RRGの工場を売却したことである。2020年11月30日、RRGは6つの工場（モンベリアル、ミュルーズ、ストラスプール（HESS）、ナンシー（BymyCar）、ニーム（GGP）及びオルレアン（WARSEMANN））を、雇用を維持してきた信頼できる堅実な買い手に売却した。

2020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	8.9	285,000	181,000
フランス	5.5	169,000	129,000
ヨーロッパ	3.4	52,000	52,000

ルノー・リテール・グループ拠点数	2020年		2019年
	世界	内、ヨーロッパ	世界 内、ヨーロッパ
内、RRGのディーラー及び支店	185		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、664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、キャブシャシー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続を自動化すること。

- ・ 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・トレジャリー・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、2020年12月31日時点で、1株の終値560円で計算して、2兆3,640億円（18,686百万ユーロ）であった。

日産に対するルノーの持分は43.4%である。2020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126.49円として計算して8,110百万ユーロであった。

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、ロシア市場のリーダーであるアフトワズが、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の危機によるロシアの自動車市場及び輸出に対する影響にもかかわらず、2020年度も回復を続けた。

アフトワズは4年連続でルノー・グループの成績にプラスの貢献をしており、ロシアにおける市場シェアは21.5%に拡大し、営業利益は141百万ユーロ、すなわち売上高の5.5%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。2020年度、アフトワズは、2020年度末に株主によって検証される新製品計画の開始を見据えて、現地統合を拡大し、輸出を増やし、製品ラインナップを開発することによってコストを削減することに重点を置いた、当社の近年の徹底的な再編により、不利な市場環境と為替レートを相殺することができた。

2020年度、アフトワズはGM-アフトワズの合併事業に対するGMの持分を2019年度末に購入したことにより、子会社であるラーダ・ウエストの事業統合を完了した。これにより、アフトワズはニーヴァの商標を使用す

る権利を引き継ぐことができた。この商標は、ブランドを再生すべく企図されている将来のラーダ・モデルにまで拡大される予定である。

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(2019年に民間企業に転換された)の資本の100%を保有していた。

### 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。

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、アライアンスとダイムラーの協力は、3大陸で展開されているプロジェクトをカバーしている。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2020年に発売された。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モータ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)で生産されている。
- ・ 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で生産されている。カンゲー及びシタンの後継車がICEと電気自動車の両バージョンで現在開発中である。
- ・ ルノーはダイムラーへのエンジン及びギアボックス(特定のメルセデス・ベンツ商用車向け1.7リットルのディーゼルバージョンを含む)の供給を継続している。
- ・ 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)を共同で開発した。これらの新しく、よりコンパクトなエンジンは、最先端技術を特徴とし、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。

### **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自動運転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活動を通じて、それぞれの専門知識を拡充する。ルノー・グループと日産は、国際的な規模を有し、その相補的提供によってあらゆるセグメントの小型商用車及び乗用車をカバーしているなど、32百万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、この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

5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、2020年5月以降マドリッド及びパリで展開されているZity、フェロビアル・グループとのパートナーシップ）の開発にコミットし、その分野の様々なスタートアップを対象とした買収と持分投資を行ってきた（Karhoo、iCabbi、新しい2件の買収（カナダのMobile Knowledge及びブラジルのOriginal Software）、Glide）。ルノー M.A.I.（Mobility as an Industry）が支援するワールド・モビリティ部門は、2021年のモビライズの開始（これによってすべてのサービス（RCIバンクとの金融、エネルギー、モビリティに関する）が統合される）に先立ってシナジーを加速し、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ことができた。

ルノー・グループは、さまざまなパートナーとともに、顧客が電気自動車のメリットを最大限に享受できるように、**エネルギー関連サービス**の開発・提供を行っている。例えば、2020年には、ルノーはElxentを設立し、プロフェッショナル顧客に対しテラーメイドの再充電ソリューションを提供するようにした。この取り組みは、ヨーロッパの現地パートナーと段階的に展開されている。フランスでは、ルノーは充電ソリューションの設計及び設置を専門とするSolstyceと提携している。2017年からは、ルノーはオランダのテクノロジー・スタートアップであるJedlixとも提携しており、同社とともに電気自動車のスマート充電のためのインテリジェント・モバイル・チャージング・アプリを開発しており、利用者にカーボン・フリーの電気とエネルギー料金の節約を保証している。このサービスはオランダ及びフランスで既に稼働しているが、今後他のヨーロッパ諸国にも展開される予定である。フランス（Tokai 1）及びドイツ（Tokai 2）で、ルノーはアドバンスト・バッテリー・ストレージという独自の革新的なソリューションを開発している。同サービスはドゥエーとエルヴェリングセンで運営されているが、これは、各拠点の再生可能エネルギーの自家消費を最大化し電力系統を安定化しつつ、バッテリー製品の保証コストを改善するという目的で、電気自動車のバッテリーを、車両での使用前に使用するというものである。The Mobility House、Caisse des Dépôts et Consignations、Demeter及び三井がこのプロジェクトのパートナーである。同じく特筆すべきは、2013年に設立されたテック企業のGireveが、充電インフラ事業者が電気自動車ドライバーのローミングを容易にするための相互運用プラットフォームを開発したことである。Gireveは、さまざまなシステム間の契約上、技術上、及び運用上のインターフェイスとしての役割を担っている。ルノー、CNR、Caisse des Dépôts、EDF、Enedis及びDemeterがパートナーである。

## 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の1つ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・ベンチャーズは複数のスタートアップへの投資を発表しており、近年では以下が対象となっている。

- ・ K・Upstream Security（ISR）は、リモートハッキングや不正使用の試みからフリートを保護するための、新しいモビリティ運用者と自動車メーカーを対象とした、クラウドベースのサイバーセキュリティプラットフォーム、C4のサイバーセキュリティ運用者兼開発者である。

- ・ Otonomo（ISR）は、データを使用する会社と、データプロバイダーからの過去又はリアルタイムのデータを結びつけ、自動車メーカーがプラットフォーム上でデータを収益化することによって、新しい種類の収益を創出することを可能とする自動車データ市場である。

## 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」のスピンオフの立ち上げに融資した。このスピンオフは、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。

RVCは、2020年度に新たな株式持分の取得は行わなかった。

## 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。

コンパクトバンセグメントでは、2014年、ルノーが、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。

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。アライアンスの枠組みにおいても、三菱向けに、トラフィックのオーストラリア及びニュージーランド向けバージョンが2020年6月に発売された。

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年度にパティイー工場で開始された。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。

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パ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。2019年及び2020年には、新型カンゲーをベースとした後継車及び電気自動車バージョンをモーブージュで製造するために、ルノーとダイムラー間の契約を更新及び延長した。このモデルは「シタン（バン）」及び「T-CLASS（パッセンジャー）」の名前で販売される。

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パ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。この自動車は日産向けにサンタ-イサベル工場（アルゼンチン）でも生産され、アルゼンチン市場では「アラスカン」の名前で2020年11月に販売が開始された。

## 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。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。

これらの契約により、各社の株式保有比率は変化していない（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）。

## 中国

ルノーは東風グループとの提携を2020年4月に終了した。ルノーはDRAC（東風ルノー汽車）の持分を売却しており、同社はルノー・ブランド関連の事業を終了している。

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）との合併会社であり、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。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、K-ゼロ・エミッション（中国）/スプリング（ヨーロッパ）の開発に専念している。ヨーロッパ向けの最初の車両は2020年度末に生産ラインから出荷された。

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、中国における電気自動車産業の育成を促進するため、合併会社（JMEV）の創設を発表した。同社は中国でEVイージー・ブランドの下に自動車を販売しており、2021年度末からは中国国外への輸出を行うことができるようになる。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JV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。2020年度、ルノーは80,000台の自動車を販売した。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併会社である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商業的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・ピックアップは、2009年度以降、日産のロズリン工場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月以降、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、2020年度には4.6%になった。

2020年度には、トライバーが市場に参入した。南アフリカにおけるルノーの販売台数は16,600台となった。

### 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・プロデュクションにより管理されている。

この工場は2020年1月以降停止している。

## 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、6つの市場、すなわちフランス、ドイツ、オーストリア、英国、ブラジル及び2020年11月からはスペインで実施されている。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、2020年12月末現在で純資産の約43%に当たる205億ユーロとなった<sup>(6)</sup>。

(6) 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3,800名の従業員

当社の従業員は、世界の4大地域、すなわちヨーロッパ、アメリカ、アフリカ-中東-インド-太平洋及びユーラシアの36ヶ国で業務を行っている。

### 事業活動

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景として、世界の自動車市場は上半期の落ち込み後、当年下半期にはよく持ちこたえた。RCIバンク・アンド・サービシーズでは3.1ポイント増の45.3%の自動車融資普及率を達成した。

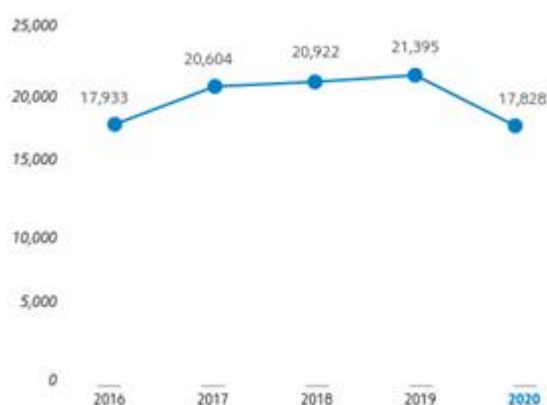
RCIバンク・アンド・サービシーズは2020年に、2019年との比較で15.5%の減少となる1,520,330件の融資を行った。中古車融資については、2019年との比較で5.2%の限定的な減少となり、349,243件の融資が行われた。

トルコ、ロシア及びインド（持分法（「EM」）で連結されている会社）を除いた当該融資普及率は、2019年度の44.2%に対し、47.5%であった。

新たに行われた融資（カード及び個人融資を除く）は178億ユーロであった。

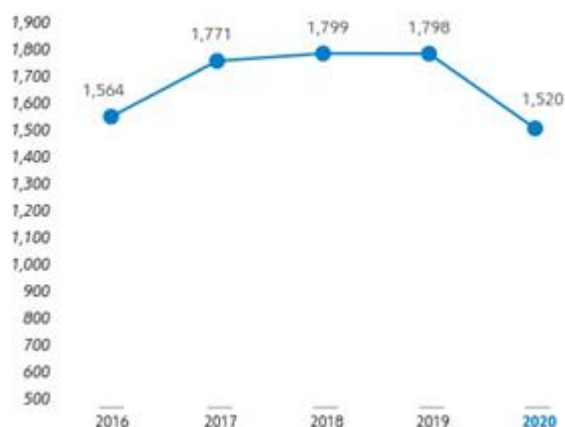
### 新規融資契約（個人融資及びクレジットカードを除く）

（単位：百万ユーロ）



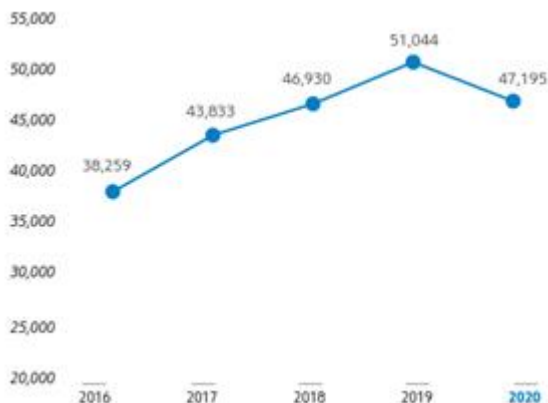
### 自動車融資契約総件数

（単位：1,000）



### 年度末純資産<sup>(1)</sup>

（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

小売客事業に係る平均稼働資産（APA）は1.1%増の376億ユーロとなった。ディーラー事業と連動した平均稼働資産は、新たな棚卸資産の最適化方針に伴い8.8%減少の93億ユーロとなった。全体では、平均稼働資産は2019年度比で1.1%減の469億ユーロであった。

ルノー・グループの戦略の柱である、過去12ヶ月間に販売されたサービス数は9.6%減の4.6百万件の保険及びサービス契約に相当し、そのうち70%は顧客及び自動車利用関連サービスに関するものである。

ヨーロッパ地域では、RCIグループ各地域で最も高い自動車融資普及率を示しており、前年比で3.5ポイント増の48.9%を記録した。

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がそれぞれ41.1%及び62.8%と高い自動車融資普及率を示すなど堅調な実績で牽引したことにより、2019年度より3.6ポイント上がって41.6%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2019年度から0.9ポイント増の41.8%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・サービスシーズの融資を受け、2019年度から僅かに2.2ポイント減の57.3%の自動車融資普及率を達成した。

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13.9ポイントと大きく増加し、33.8%となったトルコの堅調な実績の恩恵を受け、計35.0%となった。これは、自動車融資普及率が2019年度から4.4ポイント急増の36.5%に達したロシアでも同様である。

## 業績

銀行業務純利益（NBI）は、2019年度から6.7%減の1,955百万ユーロに達した。NBIに対するサービス活動の寄与は引き続き増加し（前年比1.8%増）現在ではNBIの3分の1を占めている。

営業費用は585百万ユーロ（APAの1.25%）で、前年度と比べて11百万ユーロ及び1ベースポイント改善した。費用対収益比率は29.9%と、僅かに1.4ポイント増加したが、RCIバンク・アンド・サービスシーズはその営業費用を活動レベルに適應させる能力を示し、ルノー・グループの固定費削減計画に全力で取り組んでいる。

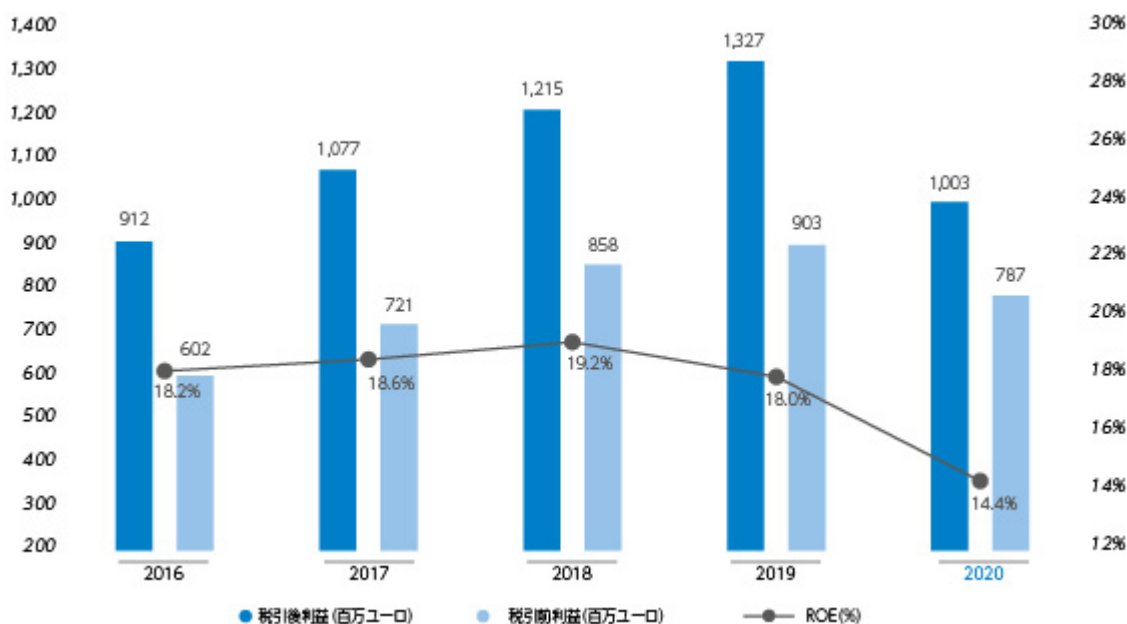
顧客事業（民間及び企業顧客向け融資）に関するリスク費用は、昨年のAPAの0.47%に対し、2020年にはAPAの0.89%に上昇した。この悪化は、ロックダウン政策が経済のいくつかの部門に悪影響を及ぼし、資産の不良債権比率が僅かに上昇したことに伴う引当金の増加によって説明される。ディーラー事業（ディーラーシップ向け融資）も、IFRS第9号の将来予想に関する引当金に関連してマクロ経済の予測が更新されたことによりマイナスの影響を受けた。2019年の0.09%のマイナスのリスク費用（引当金の戻入）に対し、2020年にはAPAの0.19%となった。したがって総リスク費用はAPAの0.75%（2019年度は0.37%）であった。

税引前利益は、2019年の1,327百万ユーロに対し、2020年末には1,003百万ユーロとなった。この減少は主に、ブラジル・リアル及びアルゼンチン・ペソの下落に関連した36百万ユーロの負の為替相場の影響による176百万ユーロのリスク費用の増加と、2019年に行われた処分に関連する非経常的なプラスの影響の非回復によるものである。

連結当期純利益（親会社株主持分）は、2019年度の903百万ユーロに対し、2020年度には787百万ユーロに達した。

## 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。

## 概要

2020年、商業活動は健康危機による悪影響を受けた。小売客及び法人顧客に対する融資申請承認件数の減少が、最終的には純資産の減少につながった。

2020年12月末現在の純資産の額は、2019年12月末現在の510億ユーロに対し、472億ユーロであった(7.5%減)。

連結株主持分は、2019年12月末現在の5,702百万ユーロに対し、6,273百万ユーロであった(10.0%増)。

## 支払能力

2020年12月末現在の総自己資本比率<sup>(7)</sup>は、2019年12月末現在の17.73%(コア資本Tier 1の15.27%を含む。)<sup>(8)</sup>に対し、19.83%(コア資本Tier 1の17.34%を含む。)となった。主な影響<sup>(9)</sup>は有機的資本の創出<sup>(10)</sup>によるもので、2020年の配当予想は69百万ユーロにとどまっている。これは、欧州中央銀行からの配当金支払いに関する勧告に従ったものである。これらの勧告が2021年9月30日以降に延長されず、また予期せぬ不利益となる事由がない場合、RCIは約930百万ユーロの追加の配当金を可能な限り早急に支払う予定である。これによって、コア資本Tier 1比率は-2.7%の影響を受ける。

(7) 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。

(8) 2019年12月末における、300百万ユーロの2019年配当金残余分のキャンセルがCET 1に与える影響は+86ベースポイントである。

(9) TRIMは、2020年2月に報告され、ある種のCRRオプションの発動(繰延税金、信用変換係数のネットティング)によって相殺された予想に沿った世界的な逆風に対処した。

(10) 純利益から2020年の配当金分配の予定額を差し引いたもの。

## 財務方針

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行は2020年を通じて経済と市場に深刻な影響を与えた。政府と中央銀行は、大規模かつ持続的な経済危機を回避するため、迅速な行動をとった。

当初は中国とアジアに限られていたが、その後新型コロナウイルスの流行は世界中に広がった。2020年3月から4月にかけては、健康危機への不安から多くの国が厳しいロックダウン施策を実施し、経済活動や消費に

大きな影響を与えた。健康危機が大規模な経済危機を引き起こさないように、主要な中央銀行は広範な金融政策のイニシアチブを採った。

米国では、連邦準備制度理事会が総額2兆6,000億米ドルに上る国債、地方債、社債、住宅ローン担保証券及び証券化商品を対象とした資産購入プログラムを再開した。また、フェデラル・ファンド金利を0-0.25%に引き下げることで3月初めから150ベースポイントまで引き下げ、少なくとも2022年まではゼロ近くの金利を誘導している。7月には、連邦準備制度理事会は、2%の平均目標金利を達成するとともに、完全雇用への回帰を達成することを見据えた金融政策の柔軟性を許容すべく、長期的な方針の修正を行った。

欧州中央銀行は、パンデミックに対応し、新たな緊急購入プログラムを導入した。当初総額7,500億ユーロを目標としていたパンデミック緊急購入プログラム(PEPP)は、その後1兆8,500億ユーロに増額された。また、TLTRO IIIの条件も、金利を引き下げるとともに、補助金利の恩恵を受けるために銀行が達成しなければならない成長目標を下方修正することにより、緩和された。また7月には、欧州連合加盟27ヶ国が、パンデミック後の復興努力に充てるため、3,900億ユーロの補助金と3,600億ユーロの融資に分割される、7,500億ユーロの景気刺激策に合意した。

イングランド銀行は、連邦準備制度理事会と欧州中央銀行の主導に従い、基準金利を0.75%から0.10%に2段階引き下げ、2020年3月に、2,000億ポンドの非金融機関の投資適格国債及び社債の買戻しプログラムを強化した。

それにもかかわらず、株価指数は2月と3月には急落し、クレジット・スプレッドは大幅に拡大した。同年後半には、ロックダウン政策の解除などを受けて、市場は徐々に正常な状況に戻りつつあったが、10月下旬の健康危機の再燃に伴い一時的なリスク回避の動きがみられた。11月初旬に米国で民主党大統領が新たに選出され、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対する効果的なワクチン開発への期待が高まったことで、株式市場は大幅に上昇し、社債市場ではリスク・プレミアムの引き締めが見られた。英国のEU離脱の条件に関する合意や、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)に対するワクチン接種キャンペーンの開始も、2021年初旬の市場に支持をもたらした。

ユーロ・ストックス50指数は年内では36%も下落しながらも、年末には5%安となった。同時に、社債のクレジット・スプレッド(IBOXX企業総合指数)も同様のボラティリティを示し、1月の70ベースポイントから3月末の200ベースポイントへと上昇し、年末には74ベースポイントとなった。

年度中の市場からの資金調達への依存は控えめで、当社は資金調達コストの上昇による影響は特に受けなかった。この状況の背景には、2020年の社債償還がこれまでよりも低かったこと(2016年に開始したTLTROのリファイナンスを想定したもの)、自動車販売の減速、それに伴う新規借入件数の減少がある。750百万ユーロの7年固定金利付社債が1月に発行された。

小売客からの預金は、2019年12月から28億ユーロ増加し、2020年12月31日現在、総額205億ユーロに達した。これは12月末現在の純資産の43%に相当する。

担保付リファイナンス部門において、英国では自動車ローンの私募証券化の、またドイツではリースの、リボルビング期間がさらに1年間延長された。フランスの子会社でもまた、フランスで同社初の車両リースの購入オプション(LOA)債権の証券化を行い、991.5百万ユーロ(950百万ユーロの優先証券(200百万ユーロの自己保有証券を含む)と41.5百万ユーロの劣後証券とに分けられる)を調達した。

これらの資金に加え、ヨーロッパの範囲に基づいて、未使用確定と信枠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45億ユーロ及び高品質流動資産(HQLA)74億ユーロにより、RCIバンクは、外部流動性を利用することなしに、12ヶ月間を超えて、顧客への融資を維持することができる。2020年12月31日現在、RCIバンクの流動性準備金(ヨーロッパの範囲)は、2019年末と比べて71億ユーロ増の166億ユーロであった。

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。

2020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プラス4.3百万ユーロ

- ・ブラジル・レアル建ての項目に対するマイナス0.6百万ユーロ
- ・韓国ウォン建ての項目に対するプラス0.6百万ユーロ
- ・英国ポンド建ての項目に対するマイナス0.3百万ユーロ
- ・ポーランド・ズロチ建ての項目に対するマイナス0.1百万ユーロ
- ・チェコ・コルナ建ての項目に対するプラス0.2百万ユーロ
- ・スイス・フラン建ての項目に対するプラス0.5百万ユーロ

各通貨の感応度の絶対額合計は、9.44百万ユーロであった。

RCIバンク・グループの連結外国為替ポジション<sup>(11)</sup>は、合計5.8百万ユーロに達した。

(11) 子会社への株式投資を除く外国為替ポジション。

## D. モビリティサービス

2019年10月9日、ルノー・グループは、新しいモビリティの開発を加速し、戦略的パートナーシップを形成するために、ルノー-M.A.I (Mobility As an Industry) を設立した。

ライフスタイルと消費パターンの重大な変化を予測し支援するため、ルノー・グループは過去4年間で、この分野に特化した様々なスタートアップ(Karhoo、Yuso、Como、iCabbi、Glide.io)を重点的な対象とした買収と持分投資を行うことにより、新しいカーシェアリングのサービス(運転者有りの場合と無人運転の場合を含む)(ルノー・モビリティ、マドリッド及びその後パリで展開されたZity、Marcel)の開発にコミットしてきた。

ルノー-M.A.I. (Mobility As an Industry) は、新しいモビリティに特化した子会社である。

## (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。このアライアンスは、三菱グループまで拡大され、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を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年次株主総会において行使することはできない。

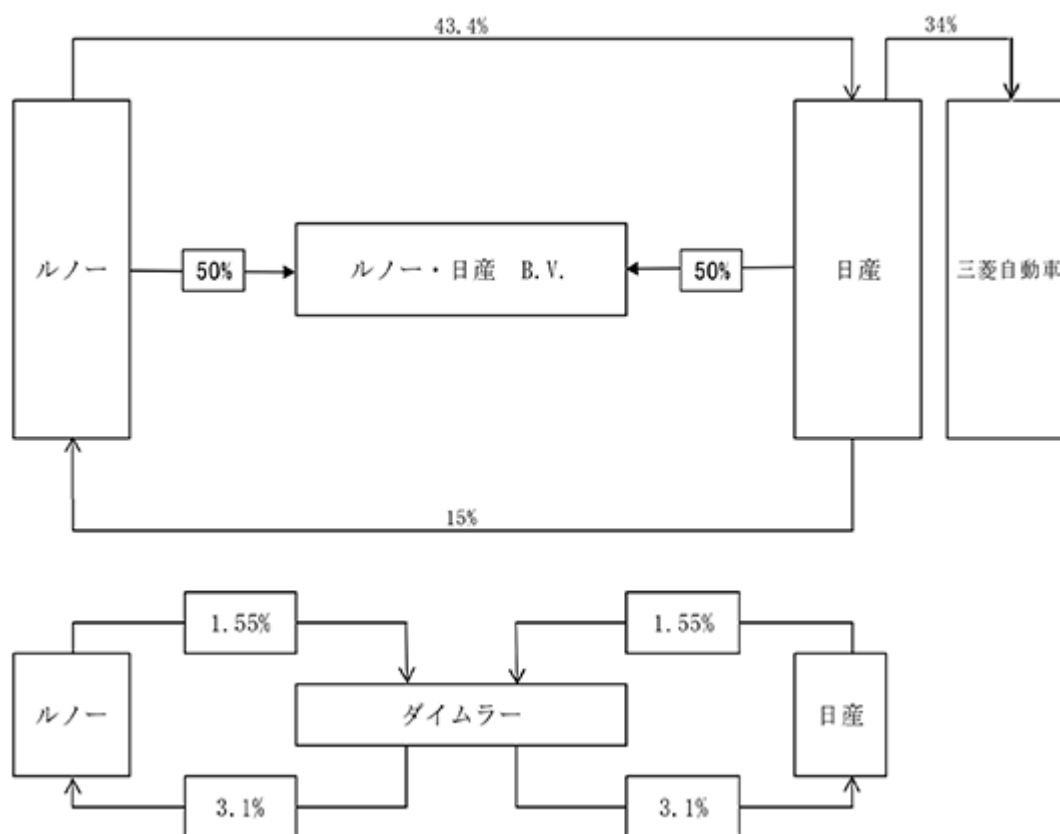
RAMAの適用において、2002年3月28日、ルノー・日産B.V.（以下「RNBV」という。）が設立された。アムステルダムを拠点とする同社は、2002年度以降、ルノーと日産の折半出資を受けている。同社は世界規模で共通の活動をコーディネートし、アライアンスの戦略と中・長期計画の立案に貢献するために設立された（下記「RNBVの権限」を参照のこと。）。

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、年次株主総会は2016年4月29日に承認した。

- ルノーの年次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第5-3-(1) - 「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。

## 2020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との業務調整を担い、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。

2020年12月31日現在、アライアンス・オペレーティング・ボードは、ルノー取締役会長及びアライアンス・オペレーティング・ボードの議長を務めるジャンドミニク・スナール氏、日産の最高経営責任者の内田誠氏、ルノーの最高経営責任者のルカ・デメオ氏並びに三菱自動車のCEOの加藤隆雄氏（2020年8月の益子修氏の退任及び死去を受けたもの）により構成されている。

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、パリ若しくは横浜において、又は必要に応じてビデオ会議によって、毎月、またアライアンスの利益にとって必要な頻度で開催する。

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に関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-s.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。

2019年12月に任命された、アライアンス・オペレーティング・ボードの事務局長であるハディ・ザブリット氏の役割は、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。同氏はアライアンス・オペレーティング・ボードへの報告を行う。

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・コミティの支援を受けることができる。2020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。

2020年、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。

そこで、2020年5月27日、アライアンスは新たな協力的ビジネスモデルの採用を発表した。

アライアンス・パートナーは、車両及び技術の効率性及び競争力の向上のための「リーダー・フォロワー」モデルを活用する。

メンバー各社は、それぞれ自らが最善の戦略的資産を持つ地域におけるベンチマークとなり、他のメンバー各社の競争力を高めるためのファシリテーター及びサポートの提供者となる。

メンバー3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、他のパートナーの発展をサポートすることにより、共同購買などアライアンスの既存の強みを基盤とすることを計画している。

その狙いは以下の通りである。

- ・ アライアンスの標準化戦略を、プラットフォームから完成車両までの適用へと強化すること。
- ・ 商品セグメントごとに、リーダーを務める会社がフォロワー・チームのサポートを得ながら開発する、「ペアレントビークル」（リーダー会社の車両）と「シスタービークル」（フォロワー会社の車両）を決定すること。
- ・ 必要に応じて、3社の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こと。
- ・ リーダー・フォロワーのモデルを既に適用している商用車におけるシナジーの開発を継続すること。

これらの取り組みにより、新たな枠組みに基づいて設計される自動車の場合、モデル毎の費用及び資本的拠出を最大40%削減できると見込まれている。これらのメリットは、今日既に達成されているシナジーをさらに拡大するべく調整される。

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ベンチマークの役割を果たす。

この方針に基づき、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、シナジーが拡大し、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。

これらすべての要素を勘案し、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」モデルで開発、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。このシェアの有効性は、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。

新たなビジネスモデルは、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メインシステム）：ルノー
- ・ e-パワートレイン（ePT）エンジン：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

この新たな協力的モデルによって、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すべて入手可能である。

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、業務執行体は以下の10名で構成されている。

- ・ 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、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されることを可能としている。

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。

2020年の医療情勢は、規制文書の作成日や申請日にほとんど遅延や不一致をもたらさず、また積極的・受動的な安全の観点からも、排出量および汚染物質の観点からも、規制要件の水準の決定に重大な影響を及ぼさなかったことに留意すべきである。

##### 汚染物質の排出量及びCO<sub>2</sub>

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CO<sub>2</sub>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と呼ばれる暫定的第1段階では、計測上の不確実性を考慮して、窒素酸化物（NO<sub>x</sub>）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、NOx及びPRに関するこの適合係数は1.00に引き下げられ、NOxについては0.43、PRについては0.5の測定不確実性マージンを考慮に入れる。測定不確実性マージンについては、車載型排出ガス計測システム（PEMS）の手續と機器の進歩に照らして毎年改訂されることが明記されている。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續の厳格化により、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。

次期の重要な規制期限はEuro7である。欧州委員会は、コンサルタントのコンソーシアムにEuro7の技術要件に関する具体的な提案の策定を委託している。

欧州議会及び理事会に提出される共同決定案は、2021年の最終月頃となる見込みである。欧州委員会の目的は、Euro7が排出ゼロの前の最後の段階になることである。

医療情勢は、排出に関する規制要件の内容や時期に対して、重大な影響を及ぼさなかった。

さらに、CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

2020年には、欧州連合が2050年までのカーボン・ニュートラルの達成に対する強い決意を示したことを受けて、運輸部門のCO<sub>2</sub>排出量目標が大幅に強化されることが予想される（例えば、乗用車では-37.5%から-50%へ）。このリスクは慎重に監視されており、厳格化の可能性はルノーのシナリオに既に組み込まれている。

規則第2019/631号は、上記の目標を達成できなかった場合に、CO<sub>2</sub>1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（EU）第2019/2144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、サイバーセキュリティ領域について規定する新たなジュネーブ規則の採択を通して、車両のサイバーセキュリティ要件（全区分）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、イスラエルといったさまざまな国が、同様の要件を、同様のスケジュールで採用する予定である。

### 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、2020年に採択され、2021年に正式なものとなる予定の道路交通に関するウィーン条約の改正は、かかる進展への道を開くものである。

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並びにリサイクル

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、また使用済み車両及びそのバッテリーのリサイクルを促進している。

規制物質及びリサイクルに関する世界的ガイドラインは、主に欧州連合により定められている。

これらには、REACH、POP（残留性有機汚染物質）及び物質の殺生物性製品規制といった欧州の規制、冷却液を対象とする温室効果ガス排出に関するFガス規制及び空調装置指令、並びに車両の使用済み処理及びリサイクルに関するELV・リサイクル性指令（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）のほか、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。

欧州委員会のグリーン・ディールは、今後5～10年の間に車両設計の多くの変更を促すこととなる。かかる変更により、使用禁止物質の数が急増し、大型商用車への使用済み処理が拡大し（車両の再生プラスチック含有量に関する要件を含む。）、バッテリーの性能・耐久性・リサイクル性に関する要件が厳格化されること（調達に関する倫理上のルール、また車両についてはバッテリーの再生物含有量に関する要件を含む。）などが予想される。

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。



ルノー・グループの生産拠点の大半は、自動車用塗料の工程においてBREF STS（溶剤による表面処理）に依拠している。BREF STSは改定されており、新たな結論は2020年12月9日にEU決定第2020/2009号で発表された。その結果、関係する生産拠点は、1年以内に検査ファイルを提出し、4年以内に同文書に規定された新しい基準を遵守することとなっている。さらに、2019年にはファウンドリに関するBREF SFの改定も始まった。この改定は、BREF STSと同じ論理に従い、最終的にはこの活動に関する将来の排出制限を設定するものである。

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（SO<sub>2</sub>）、窒素酸化物（NO<sub>x</sub>）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13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CO<sub>2</sub>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号に記載される手続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好な状態、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、当該有害物質を特定し、その排出基準及び品質基準を確立すること
- ・ 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（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、特にバッテリー及び蓄電池（特に電気自動車のバッテリー）並びに使用済み車両に関する規制に関係している。

**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め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。欧州連合のグリーン・ディールは、2050年までにカーボン・ニュートラルを達成するための欧州の新たなロードマップである。この政策は特に、循環型経済並びに資源及び生物多様性の保護を狙いとしており、これらはルノー・グループにとっても中心的な関心事である。このため、ルノー・グループでは、環境負荷に対する警戒を示し、その継続的な低減に向けた取り組みを継続的に推進することによって、新たな課題への対応に向けた準備を進めている。

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、競争を妨ぎ、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2010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の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の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步である。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2020年12月21日付命令第2020-1635号によってフランス国内法となり、財務問題に関する欧州連合法に法律を適合させる多くの規定が定められた。

「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、金融機関に要求する。

**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。この規定は、2021年2月12日付政令第2020-115号によってフランス国内法となった。このシステムは、

- ・ 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. 当社のステークホルダーとの持続的な対話

当社のステークホルダーとの対話により、環境的、社会的又は経済的な課題やリスクをよりの確に把握し、ステークホルダーの期待に機敏に応えることができるため、顧客、従業員、サプライヤー、株主、投資家、地域社会、組合、学生等、グローバル、リージョナル又はローカルなレベルで、それぞれのステークホルダーとの適切な交流のチャンネルを設けている。

ステークホルダーとの対話はまた、以下のESG課題のマテリアリティ・マトリックスの展開に役立った。

ステークホルダー	重要なESG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	対話とコミュニケーションのモード	2020年のハイライト
フリート顧客 / 小売客	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> <li>都市モビリティの変革に貢献する</li> <li>乗客と道路利用者の安全性を高める</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>小売及び企業顧客</li> <li>販売ネットワーク及び輸入業者</li> <li>道路利用者 / 一般市民</li> <li>ソーシャル・ビジネスの枠組みにおける消費者団体</li> <li>福祉又は雇用提供者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>販売ネットワークにおけるサービス及び直接対話</li> <li>カスタマー・リレーション部（要求の研究を含む）</li> <li>トレーニング / 啓蒙イニシアチブ</li> <li>証明、製品格付（EuroNCap）</li> <li>メディア</li> <li>インターネットサイト</li> <li>入札への対応</li> <li>商業イベント</li> <li>業績のレビュー</li> <li>アンケート</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>新型ルノー又はダチア車両の発売ごとに、フランスの消防機関職員のリファレンス・グループによる検証を経て、決定サポートフォームが世界各国の消防機関に送付される</li> <li>新しい電気自動車及びハイブリッド車の設計では、電気を遮断するシステムや消防士がトラックション・バッテリーに直接アクセスできるシステムを搭載することで乗員及び最初の対応者の安全を確保している</li> </ul>

従業員	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員満足と育成を確保する</li> <li>・社内のすべての人を包摂することを確実にする</li> <li>・サプライチェーンを通じて人権及び労働法の尊重を保証する</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・従業員</li> <li>・従業員代表組織</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地経営（年次業績審査を含む）</li> <li>・方針／ガイド（環境、健康／安全等）</li> <li>・社会的対話：機関、国、ルノー・グループ労使協議会</li> <li>・トレーニング</li> <li>・内部通信</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・現地マネジャー向けオンライン・トレーニング（オンボーディング・マネジャー・プログラム）の開発</li> <li>・「多様性と包摂」に関するスコアカードの作成</li> <li>・ルノー・グループ組織再編時の社会的対話の強化</li> <li>・社内外のアフィニティ・グループの支援</li> <li>・機能アカデミーでのトレーニング・プログラムのデジタル化と、すべての国でのオンライン・トレーニングコースの推進</li> <li>・新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機後の健康リスク回避のためのガイドの作成</li> <li>・専門的な内部通報制度及び差別が生じた場合のコミュニケーションの改善</li> </ul>
サプライヤー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マトリックスにおけるすべての問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・多様なサプライヤー</li> <li>・産業団体（CCFA、FIEV）</li> <li>・フランス自動車産業プラットフォーム（PFA）</li> <li>・Fonds d'avenir automobile（前自動車サプライヤーのための近代化基金）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・CSRパフォーマンスに対する評価又は直接支援</li> <li>・サプライヤー情報会議（SIM）、コンベンション</li> <li>・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</li> <li>・PFA CSR規約</li> <li>・PFA CSR委員会</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・サプライヤー共同イノベーションに関する技術展示会3件</li> <li>・サプライヤー15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3つの賞を含む）</li> </ul>

<p>投資家/ ステーク ホルダー</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・株主、従業員株主、金融機関</li> <li>・格付機関/アナリスト</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・セミナー、ロードショー</li> <li>・各会議</li> <li>・IR部</li> <li>・インターネットサイト及びその他の専用出版物</li> <li>・格付依頼への対応</li> <li>・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</li> <li>・ボイスサーバー付きフリーダイヤル番号</li> <li>・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</li> <li>・専用のeメールアドレス</li> <li>・株主諮問委員会（1996年以降）</li> <li>・株主クラブ（1995年以降）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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（2020年12月31日現在、従業員4,045名）</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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）</li> </ul>
<p>地域コ ミュニ ティ</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・カーボン・フットプリント総量を削減する</li> <li>・車両使用による大気への影響を低減する</li> <li>・乗客と道路利用者の安全性を高める</li> <li>・都市モビリティの変革に貢献する</li> <li>・特に循環型経済を通して資源への影響を制限する</li> <li>・企業が運営する地域の発展を促進する</li> <li>・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）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域住民</li> <li>・選出された役人及び地方当局</li> <li>・地域組合</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・パートナーシップ/現地のスポンサー契約</li> <li>・地域振興規約及び契約</li> <li>・公的機関及び現地経済主体との対話</li> <li>・直接対話及び工場見学</li> <li>・地域住民からの苦情処理手順</li> <li>・用地環境リーフレット、地域メディア関係</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・2020年末には、ルノーが、ほとんどのヨーロッパの首都でのカーシェアリングサービスの利用者にはほぼ10,000台の電気自動車を利用可能としていた</li> <li>・2020年末、ルノーのネットワークにおいて、フランス全土に313近くのガレージ・ルノー連帯があった</li> <li>・救急サービスの対応を容易にするため、2020年、消防隊員に道路救護トレーニング用に640台のほぼ新車を寄贈した</li> <li>・当社車両の技術的進歩を常時把握してもらうため、10ヶ国350名の消防士を対象にした年次セミナーを開催した</li> </ul>



<p>公的機関</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題、特に以下のものが挙げられる</li> <li>・強固なコーポレート・ガバナンスを保証する</li> <li>・企業のコンプライアンスを積極的に確保する</li> <li>・倫理的価値を具体化する</li> <li>・公共政策の企業への影響についてコミュニケーションをとる</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・政府</li> <li>・国内、欧州、国際法制定者</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・作業部会</li> <li>・インタビュー</li> <li>・会議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・利益代表活動の透明性に関する国内及び欧州の年次報告書の完成</li> </ul>
<p>機関及び組合</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・産業団体（PFA、CCFA、Acea、Anfac等）</li> <li>・経営者団体（MEDEF、AFEP、ビジネスヨーロッパ等）</li> <li>・独立行政法人（CNIL）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・専門的連合会が創設した作業部会への関与</li> <li>・公共の協議への対応</li> <li>・非公式な議論</li> <li>・セクター・ステークホルダーの対話</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
<p>非財務格付機関</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・非財務格付機関</li> <li>・格付機関</li> <li>・投資家</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・機関への対応</li> <li>・業績レビュー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> </ul>
<p>NGO/シンクタンク</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・NGO</li> <li>・組合</li> <li>・シンクタンク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・研究</li> <li>・パートナーシップ</li> <li>・スポンサーシップ</li> <li>・インタビュー</li> <li>・会議</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> </ul>

<p>将来の従業員である学生</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・インターン、実習生、将来の従業員</li> <li>・生徒及び学生</li> <li>・研究者</li> <li>・若年層</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・企業の誘導</li> <li>・学校/ルノーの拠点での会話</li> <li>・研究及び教育プログラム</li> <li>・啓蒙プログラム</li> <li>・外部イベント（会議、セミナー、フォーラムなど）</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>
<p>学者、大学及び研究者</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・論文</li> <li>・パートナーシップ契約（研究機関）</li> <li>・トレーニング</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・IMD</li> <li>・IDDR1</li> </ul>
<p>メディア</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・マテリアリティ・マトリックスにおけるすべての問題</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・一般・専門プレス、印刷物及びオンラインのジャーナリスト</li> <li>・インフルエンサー/ブロガー</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・直接対話</li> <li>・記者会見</li> <li>・プレステスト</li> <li>・インタビュー</li> <li>・プレスリリース及びプレスキット</li> <li>・ルノー・グループ・メディアサイト</li> <li>・ソーシャルネットワーク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年次財務成績の公表のための記者会見（2020年2月14日）</li> <li>・変革プランの発表のための記者会見（2020年5月29日）</li> <li>・ルノー・グループの会社ホームページに掲載される新たなメディアポータル展開（2020年2月）</li> <li>・ブロックチェーン技術を用いたプレス情報の認証の導入（2020年2月）</li> <li>・第1回ルノーE-Ways：ルノー・グループが主催した専門家、パートナー、一般の人々とともに、モビリティ、都市及びテクノロジーの未来を模索するためのイベント（2020年10月）</li> </ul>

ルノー・グループのマテリアリティ・マトリックス：重要な問題及びESGリスクの特定

2019年末及び2020年初めに、ルノー・グループは、今後5年間に直面するであろう環境、社会及びガバナンス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。

この分析では、ESG（環境、社会福祉、社会及びガバナンス）トピックの重要性に関する社内のビジョンと社外のステークホルダーのビジョンを交差させ、いわゆる「重要」なトピック、すなわち当社のエコシステムや今後5年間の業績に大きな影響を与えるがゆえに当社が注力すべきトピックを特定する。

この新しいマテリアリティ・マトリックスは2015年の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環境、社会福祉、社会及びガバナンスのイニシアチブに焦点を当てることを可能にする。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。

## 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質への影響の低減は、ルノー・グループの優先課題である。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。

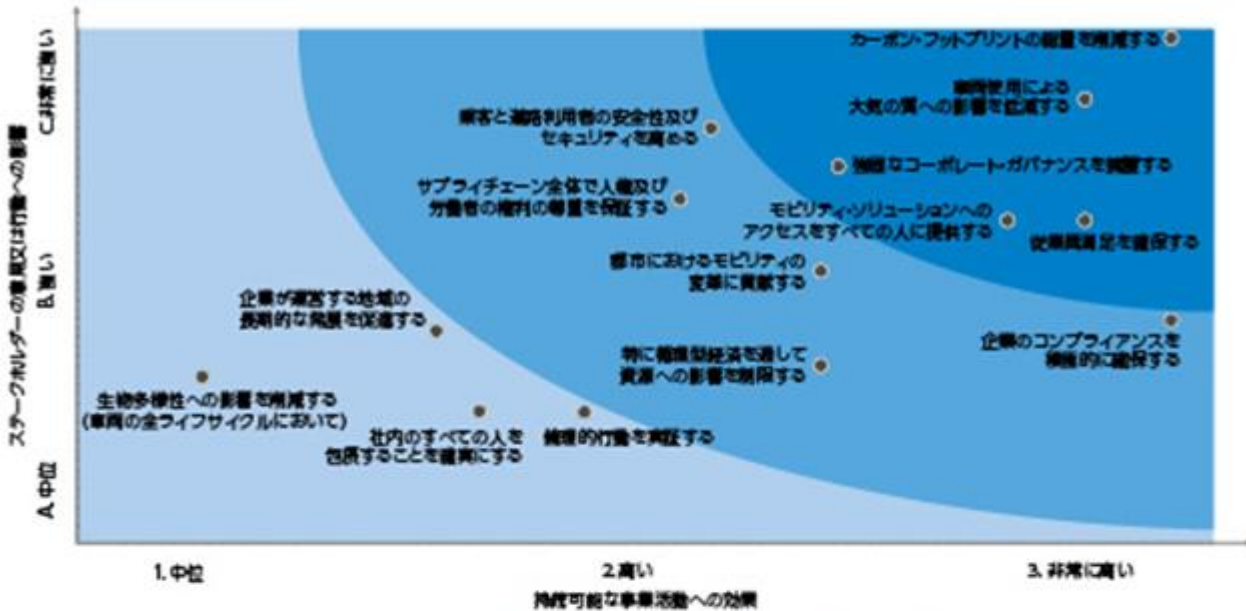
同様に、乗客や道路利用者の安全性の向上及び特に循環型経済を通じた資源への影響の制限は、当社の業績を保証するための重要な課題であると同時に、引き続きステークホルダーが期待する重要な2つである。

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。



影響に関する事項	対応
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、調達及び顧客(乗客、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への影響を低減する	車両使用に伴う温室効果ガス(二酸化炭素、粒子状物質)を削減する
多様なコーポレートガバナンスを推進する	企業及び加盟団体の多様な文化、明確な責任とプロセス、企業内での適切な力の均等に促進する 明確な意思決定プロセスの透明性及び適切な実行で促進する 企業の透明性を促進する 幹部社員の高レベルの役割を促進する
従業員満足度を確保する	長期的な視点で従業員の長期的な雇用可能性を確保する 従業員に提供し、責任ある経営行動を奨励する 従業員間の社会的つながりを強化する 多し、働きかた企業を推進させる、従業員を奨励する 特に健康や企業の文化及び目的を通じて、雇用者の能力を維持する
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	個人の状況や職業(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
顧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、乗客と乗務員の乗客、乗客及び内部乗客の安全性を向上させる 安全性リスクを軽減するために乗客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) 列車乗客(特に高齢者、ハンディキャップ)に対する顧客及び道路利用者のセキュリティを向上させる 車内の空気の質を改善する
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: 労働者の権利) 全工場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: 組合の自由)
都市におけるモビリティの需要に貢献する	都市の需要を確保する 都市の交通を改善させる 都市におけるモビリティインフラの発展に貢献する(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	法令及び内部守則の企業の遵守を積極的に確保する
特に循環型経済を通じ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)までの循環的な管理を通じて、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網の長期的な事業安全を促進する
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主要に与える影響(使用済み車両に関連する廃棄物を含む)、並びに大気、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にする	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にする
倫理的行動を奨励する	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(特に自動車販売)の倫理的な行動を促進する 企業内のすべてのレベルで倫理的な行動となることを促進する

### C. 環境への影響：行動と指標

#### 新型コロナウイルス感染症 (COVID-19) の流行の影響

健康危機とそれがルノー・グループの活動に及ぼした影響により、一部の環境パフォーマンス指標の結果を前年と比較することは困難である。産業領域に関連するいくつかの指標は、指標が絶対値で表されているか、自動車生産台数に関連して表されているかにかかわらず、特に懸念されている。例えば、生産施設におけるエネルギー及び水の消費量は、製造台数に厳密に比例しておらず(「ヒール」効果)、2020年には生産された車両当たりのパフォーマンスが明らかに悪化した(下記「エネルギー及び気候変動」を参照のこと)。同様に、自動車生産台数の減少は、新車に組み込まれている再生プラスチックの総量を測定する指標に直接的な影響を与え、また、回収可能な金属廃棄物の量を減少させ、それにより「循環経済活動を通じて自動車部門で保存される部品や原材料の技術的・経済的価値」の指標に影響を与える。

#### エネルギー及び気候変動

環境目標		目標設定	期限	2020年度末の状況	新しい環境目標
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 <sup>(1)</sup> を2010年から2022年の間に平均25%削減する。	2017年	2022年	-19.6% (2010年度比)	2022年以降も、ルノー・グループはこの指標のモニタリングを継続し、少なくとも2017年以降と同等の進捗を目指す
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 <sub>2</sub> 排出量を25%削減する。	2017年	2022年	-20.2% (2010年度比)	世界：2010年から2030年の間に、ルノー・グループの車両のウェル・トゥ・ホイール ( well to wheel ) CO <sub>2</sub> 排出量を45%削減する。 欧州：2010年から2030年の間に、ルノー・グループの車両のウェル・トゥ・ホイール CO <sub>2</sub> 排出量を50%削減する。
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 <sup>(2)</sup> 強度及びエネルギー <sup>(3)</sup> 強度を2013年 <sup>(4)</sup> 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+7.3% 上昇 (2019年度比。 すなわち、2013 年度からは- 14.2% ) エネルギー強度 15.7%上昇 (2019年度比。 すなわち、2013 年度からは- 0.1% )	2012年から2030年の間に、グループ拠点の炭素強度 <sup>(2)</sup> を60%削減する。
製造	ルノー・グループの連結環境範囲 <sup>(5)</sup> 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	20.3%	2030年までに、グループの拠点 <sup>(7)</sup> で消費される電力に占める再生可能エネルギーの割合を38%にする。

物流	物流業務 <sup>(6)</sup> に関連するCO <sub>2</sub> 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	-7.3% (2016年度比)	2019年から2030年の間に、物流活動 <sup>(6)</sup> に関連する「ウェル・トゥ・ホイール」のCO <sub>2</sub> 排出量を1台当たり30%削減する。
----	---	-------	-------	--------------------	--

- (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CO<sub>2</sub>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(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。)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販売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 CO<sub>2</sub>/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、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。
- (7) 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、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（2021年1月にボード・オブ・マネジメントと名称変更）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、大気の質を向上させ都市の混雑を軽減させるための、新しい電気及び共有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、セヌ川付近に位置しているショワジー=ル=ロワや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、ヨーロッパの車両CO<sub>2</sub>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。

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年を超える経験を積み重ね、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おり、そして合計400,000台を超える電気自動車が販売された。ルノー・グループは、ゾエ、トゥインゴ・ゼロ・エミッション、カンゲー・ゼロ・エミッション、マスター・ゼロ・エミッション及びダチア・スプリングを、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。
- ・ クリオ、キャプチャー及びメガヌのE-TECH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。LPG（液化石油ガス）の提供や小型商用車向けの水素燃料電池。

また2018年には、ルノー・グループは、車両CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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。

上記の戦略と組織により、ルノー・グループは2020年において、乗用車と小型商用車のCAFE目標を達成することができた<sup>(12)</sup>。2020年の、各メーカーにつき1km当たり95gのCO<sub>2</sub>という、欧州のCAFEの目標に従わない場合のリスクはグラム及び車両当たり95ユーロ、つまり、（2020年の乗用車販売台数に基づけば）グラム超過毎に全体で約110百万ユーロの金銭的罰則となった。

(12) これらの結果は、今後数ヶ月のうちに欧州委員会によって集約され、正式に決定される。

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、新しい電気及び共有モビリティサービスの発展。

ルノー・グループではCO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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CO<sub>2</sub>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、2020年度の平均価格はおよそ25ユーロ/t CO<sub>2</sub>である。EU-ETS割当の管理の詳細については、下記「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」）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<sup>(13)</sup>）**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た。ルノー・グループの排出量を削減するための継続的な努力の結果、スコープ3の「ウェル・トゥ・ホイール」排出量削減目標は修正され、現在のところ、2010年と比べて2030年は45%と設定されている。

(13) 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。

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。そのためルノー・グループは、2030年と2040年を中間点として、2050年までの考えられる幅



広い未来に対する戦略の頑健性を検証するために、3つの代替気候シナリオを構築した。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。

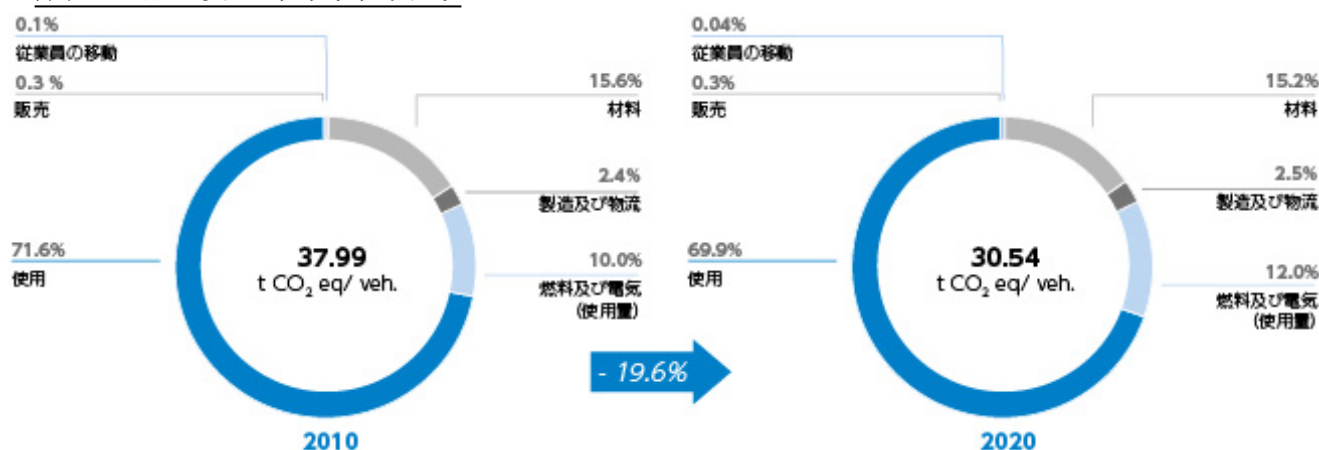
これらの異なるシナリオに伴うリスクと機会の分析は、2021年4月に気候報告書の形式で発表される予定である。

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、2020年には73.228百万メートルトンのCO<sub>2</sub>相当となる（スコープ3間接排出量の72.278百万メートルトンを含む。）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1.4%に相当する41,400台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3%に相当する約87,200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、ルーマニア及びモロッコ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1.7%に相当する約23,000台超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、これまでにおよそ168,600メートルトンのCO<sub>2</sub>（2017年から2020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CO<sub>2</sub>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。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、ADEME FRET21でこの外部コミットメントを更新した。2019年から2021年の間に、ルノー・グループはサプライチェーンのCO<sub>2</sub>排出量を50,000トン削減することを目標としている。

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CO<sub>2</sub>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。

2020年、職能横断型の「責任ある物流」プロジェクトが発足した。このプロジェクトは10ヶ月間続き、ルノー社内の約10部門から40人を超える社員が関与した。CO<sub>2</sub>の測定はもちろん、輸送の脱炭素化からパッケージングの循環経済化、持続可能な調達、ステークホルダーとの対話、従業員の「心のあり方」まで、幅広い範囲を網羅した。このプロジェクトは、以下を通じてルノー・グループの急速な脱炭素化の軌道を支援し、より信頼性の高いものにするだろう。

- ・ 目標達成のためのCO<sub>2</sub>排出量シミュレーションツール
- ・ 大型貨物車用の代替エネルギー及び関連エンジンの利用可能性に関する明確なロードマップ
- ・ CO<sub>2</sub>基準を考慮した調達の決定
- ・ 持続可能な物流に必要なスキルとトレーニングの特定
- ・ パッケージングのための新たなリサイクルネットワーク
- ・ 専用の社内コミュニケーションとCareと呼ばれる統一的な指標

## 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5つの要素に基づいている。

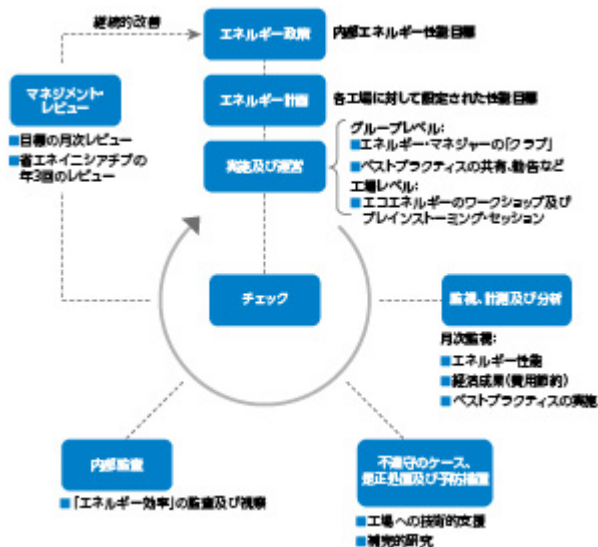
- ・ インダストリー4.0ツールの貢献により、エネルギー消費の制御と削減を実現している。エネルギーが生産されていない期間を管理するための特別な管理システムが構築されており、生産拠点に設置されたエネルギー管理システムを使用して監視を強化している。また、工程のエネルギー最適化のための人工知能の利用も研究対象の1つである。
- ・ 特定された最良の組織的及び技術的慣行に向けた収斂。車体組立工場でもエネルギーを必要とする区画である塗装場においては、換気及び運転条件（温湿度）が最適化されている。消費量をできる限り少なくするため、装置のダウンタイム及び再起動も最適化されている。圧縮空気漏出の探知及び処理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。
- ・ 工場のコンパクト性の最適化。2020年に開始された、建物の暖房・照明のエネルギー消費量を削減するプロジェクト。
- ・ 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（2020年度の供給量の100%）及びタンジェの工場での再生可能資源からの電力利用（第4 - 2 - 「3 製造プロセスのエコデザイン」を参照のこと。）、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のような、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

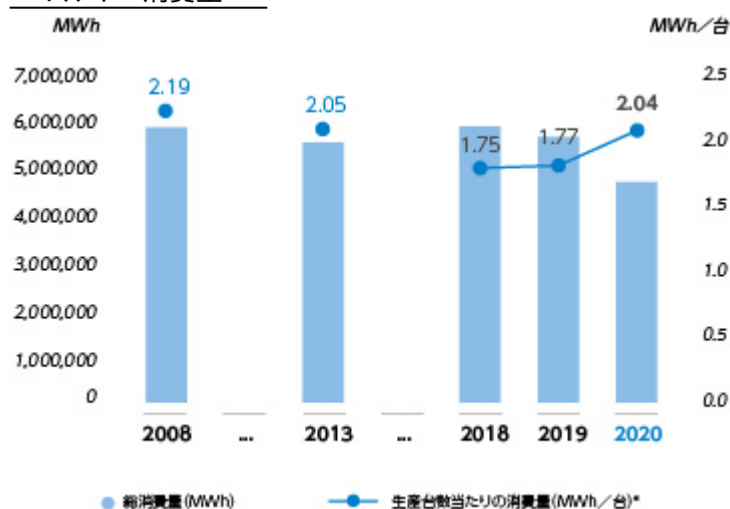
世界各国（フランス、スペイン及び韓国）のルノー工場に設置された太陽電池パネルは、合計面積86ヘクタール、すなわちサッカー場120面近くに相当する。2020年度には、これらが発生させる94メガワットの完全再生可能電力により、CO<sub>2</sub>排出量を30,000メートルトン近く抑えることができた。

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ISO 50001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プ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<sup>(14)</sup>



\* 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。

(14) 範囲：報告範囲には、特別な報告の対象となるRRG販売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	51.4%	2,394,170
そのうち再生可能資源からのもの	18.6%	866,608
天然ガス	44.2%	2,059,431
熱エネルギー	3.1%	146,153
そのうちタンジェ工場バイオマスから発生させる熱エネルギー	1.4%	66,641
LPG	0.9%	41,582
バイオマス	0.3%	13,017

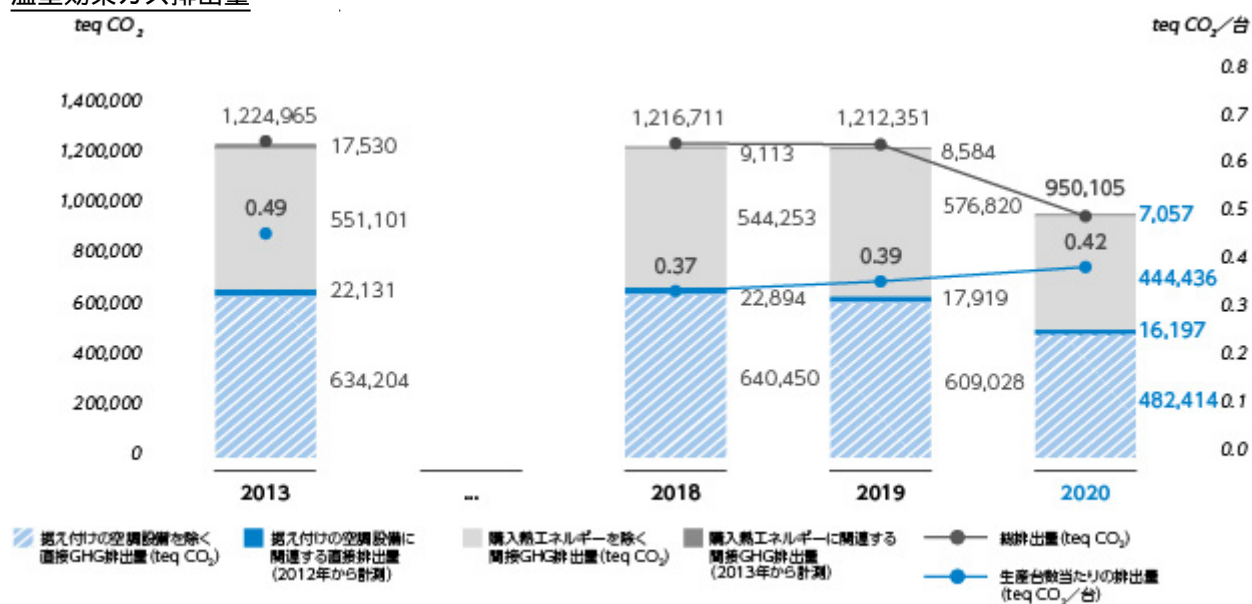
重質燃料油及び国産燃料油	0.05%	2,289
合計	100%	4,656,642 ( )
そのうち再生可能なエネルギー又は再生可能資源由来エネルギー	20.3%	

( ) 2020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、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負う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、2020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。この戦略により、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、割当量の留保分を保持することができた。

韓国でも2015年から排出権取引制度が実施されており、釜山の製造拠点がその対象となっている。これらの規制の発効前に実施された排出削減対策のおかげで、ルノー・グループは2018年から2020年の間に追加の排出枠を取得する必要はなかった。

### 温室効果ガス排出量<sup>( )</sup>(15)



( ) 独立した第三者が合理的な保証水準で監査した指標：2020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。

(15) 範囲：報告範囲には、特別な報告の対象となるRRG販売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

	2020年	2019年	計測開始
直接排出量（スコープ1）	52%	52%	
据え付けの燃焼設備	47%	45%	2003年
生産された車両の冷媒式空調システムの充填	1%	1%	2003年

耐久試験走路・道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	2%	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	2%	1%	2012年
<b>間接排出量（スコープ2）</b>	<b>48%</b>	<b>48%</b>	
電力	47%	48%	2009年
熱エネルギー	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

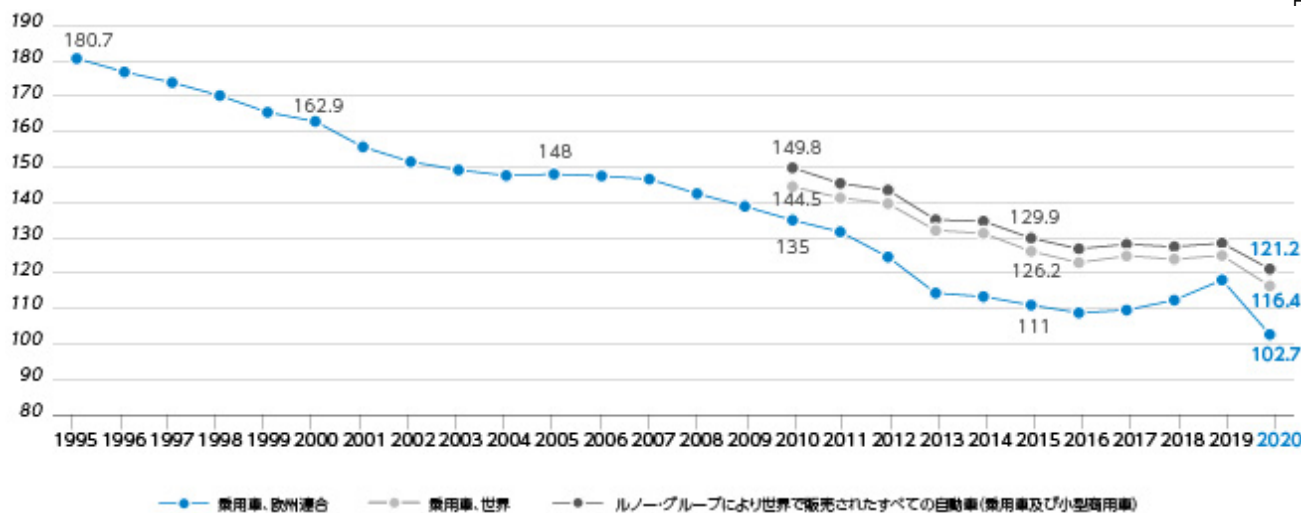
カーボン・フットプリントのコミットメントを果たすため、ルノー・グループの各市場（欧州連合だけでなく、中国、韓国、ブラジル、インド、トルコ、メキシコ及び日本等）における規制要件を遵守するため、そして自動車産業のリーダーの間でこの分野に関して持続可能な地位を保つために、内燃エンジン自動車のCO<sub>2</sub>排出量を引き続き減少すべく、ルノーは以下のような様々な様態の行動に依拠している。

- ・ 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。したがって2020年以降、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・ハイブリッド版を販売している。

2020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CO<sub>2</sub>排出量は102.7g/kmと評価された。ルノー・グループは、CAFE規制目標を達成した<sup>(16)</sup>。

(16) これらの結果は、今後数ヶ月のうちに欧州委員会によって集約され、正式に決定される。

ルノー・グループが販売する自動車の平均CO<sub>2</sub>排出量（GCO<sub>2</sub>/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CO<sub>2</sub>排出量。新しいWLTP手順で認可された車両では、CO<sub>2</sub>排出量は欧州委員会が開発した方法でNEDC換算される（「NEDCバック・トランスレーション」又はNEDC-BT）。2017年から2019年にかけては、当該車両の承認タイプに応じて、NEDCとNEDC-BTの両方のデータに基づいて計算されている。

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。

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年及び2020年データ：EU27ヶ国、英国、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CO<sub>2</sub>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<sup>(17)</sup>、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。

(17) 消耗部品を除き、使用中にCO<sub>2</sub>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（52kWh）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28%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CO<sub>2</sub>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。これが、ルノーが、

ルノー及び日産が供給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た理由である。

ルノー・グループは、セカンドライフ・バッテリー技術を利用した2つの大きなプロジェクトを欧州で開始した。すなわち、フランスの「アドバンスト・バッテリー・ストレージ」プロジェクトと英国の「スマートハブ」プロジェクトである。この2つのプロジェクトは、エネルギー転換のためのスマートな電力エコシステムを開発するというルノー・グループの戦略の一環である。2020年には、最初のアドバンスト・バッテリー・ストレージ施設がドゥエー工場稼働した。このプロジェクトは、コンテナに収納された電気自動車のバッテリーを利用したもので、フランス国内の複数の拠点で約50MWhの設置容量を目標としている。また、2020年末にConnected Energy社と共同で開始したスマートハブ・プロジェクトでは、社会住宅、交通機関、インフラ、個人住宅及び地元事業に、よりクリーンかつより安価なエネルギーを供給するために、ルノーの車両のセカンドライフ・バッテリーを他の技術とともに地域のエネルギー・システムの一部として使用する予定である。

### 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/](https://europeanclimate.org/wp-content/uploads/2018/01/Electric_vehicles_ENG_AW_WEB.pdf/) を参照されたい。

### ポルト・サント島：スマートな電力エコシステムの実践

ポルトガルの島であるポルト・サント島において、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。

ルノー・グループは、WWFと共同でこのシステムの影響を評価した。その結論は、ポルト・サント島での電気自動車のライフサイクル全体におけるカーボン・フットプリントは、同等のディーゼル車とガソリン車に比べて、それぞれ11%と34%低いというものであった。この結果は、ポルト・サント島の電力構成が現在、主に化石燃料に基づいていることを考えると、特に重要である。また、同研究では、100%電気自動車と組み合わせる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。

2020年、ルノー・グループの電気自動車の世界販売台数は、新たに94%増の121,470台を記録した(トゥイジーを除く)。ルノー・グループは、欧州での主導的地位を確認し、電気自動車の販売台数は前年の2倍となる115,888台に達した。ゾエは最も売れている電気自動車で、販売台数は100,000台を超えている。カンゲー・ゼロ・エミッションは、発売以来毎年、最も売れた電気小型商用車となっている。

ルノー・グループは、ヨーロッパなど各国で販売するルノー・トゥイジー、トゥインゴ・ゼロ・エミッション、ゾエ、カンゲー・ゼロ・エミッション、マスター・ゼロ・エミッション及びダチア・スプリング、そして、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である、都市型で手頃な値段のAセグメント電気自動車ルノー・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及び日産と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。

### (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。

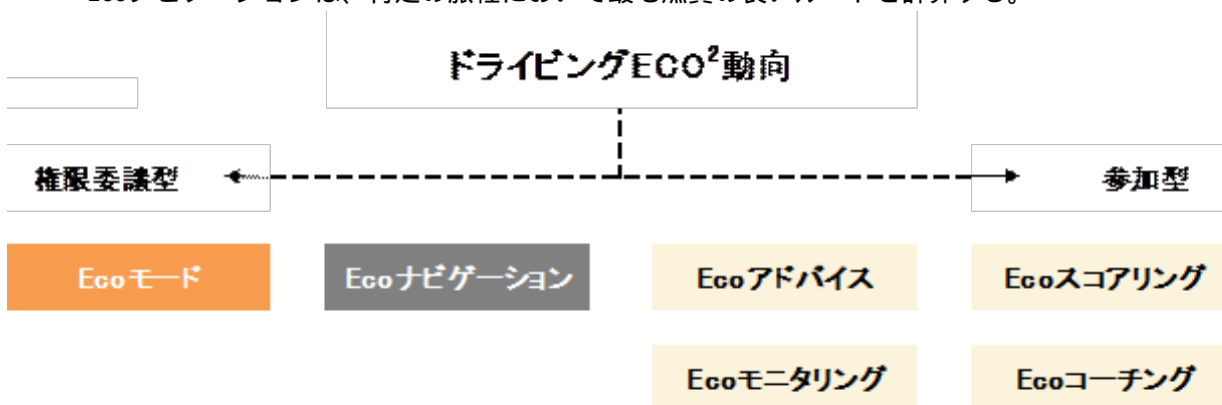
エコドライブを通して運転者の行動を変えることは、エネルギー消費(ガソリン、ディーゼル又は電力)を減らす一つの方法である。運転スタイルによっては、最大25%の節約を達成することができる。

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)
- ・ マルチメディアシステムに統合されたツールであるEcoスコアリング及びEcoコーチングは、運転者を評価し、得点を基に個人に合わせたアドバイスを提供する。
- ・ Ecoナビゲーションは、特定の旅程において最も燃費の良いルートを計算する。



2012年以降装備されているこれらの内蔵型エコドライブ支援は、現在では、ルノー、ダチア、ルノー・サムスン・モーターズ(韓国において)のブランドで販売されているすべての乗用車及び小型商用車モデルで利用可能になっている。ただし、地域の車両適合によって変更されている場合を除く。

これらの内蔵型支援は、自らの運転が自動車の燃費と排出量に与える影響についての運転者の意識を高め、また運転者とその自動車との間のエコドライブに関する協力、さらには対話の形を導くという目標を、十分に達成した。それ以来ルノーは、実走行条件の下で達成される利益を向上させるために、予測機能や、個別化、コネクティビティ及び運転者との双方向性の高度化を融合する、第2世代の内蔵型エコドライブ支援の開発を進めている。

内蔵型エコドライブ支援の導入

	2020年度未搭載主要モデル
Ecoモード	ルノー・ラインナップ：トゥインゴ、クリオ、新型クリオ、ゾエ、キャブチャー、 新型キャブチャー、メガーヌ、セニック、カジャー、タリスマン、エスパス、コレ オス、カンゲー（ゼロ・エミッション及びICE）、トラフィック、マスター ダチア・ラインナップ：サンデロ、ロガン、ダスター、ダスター、ロジィ及び ドッカー RSMラインナップ（ルノー・サムスン・モーターズ）：QM3、SM5、SM6、QM6、SM7
運転者の評価及びコーチング	ルノー・ラインナップ：トゥインゴ、クリオ、新型クリオ、ゾエ、キャブチャー、 新型キャブチャー、メガーヌ、セニック、カジャー、タリスマン、エスパス、コレ オス、カンゲー（ゼロ・エミッション及びICE）、トラフィック、マスター ダチア・ラインナップ：サンデロ、ロガン、ダスター、ダスター、ロジィ及び ドッカー RSMラインナップ（ルノー・サムスン・モーターズ）：SM3、QM3、SM5、SM6、QM6、 SM7
運転スタイルインジケータ	ルノー・ラインナップ：クリオ、新型クリオ、キャブチャー、新型キャブチャー、 ゾエ、メガーヌ、セニック、カジャー、タリスマン、エスパス、コレオス、トラ フィック RSMラインナップ（ルノー・サムスン・モーターズ）：QM3、SM5、SM6、QM6、SM7

ルノーは、内蔵型エコドライブ支援に加え、フランスのドライビングスクール、ECF（École de Conduite Française）や国際安全教育ネットワーク（IFSEN）と連携して、フリートカスタマーに対し内燃機関自動車及び電気自動車に関するドライビングECO2研修プログラムを提供している。講習の参加者は、自分の仕事用車両に、ルノーのドライビングECO2トレーニングシステムの機器を接続して研修を受ける。これに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】

（2020年12月31日現在）

（1）親会社

該当事項なし。

（2）子会社

2020年12月31日現在におけるルノーの連結子会社の総数は、225社であった（ルノーSA及びアフトワズを含む。）。

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。

2020年12月31日現在の収益：35,667百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：30,930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。

2020年度の純融資額：179億ユーロ。

2020年12月31日現在の貸借対照表合計（連結）：58,886百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：3,794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100%を直接的に保有している。

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。

2020年12月31日現在の収益：4,358百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：6,860名。

#### ルノー・エスパーニャ (Renault España)

スペイン、バリャドリッド 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。

バリャドリッド、パレンシア及びセビリャに工場を有する。

2020年12月31日現在の収益：6,237百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：10,806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、バリャドリッド 47008、マドリード通り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。

2020年12月31日現在の収益：1,699百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：288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。

2020年12月31日現在の収益：3,291百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：383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。

2020年12月31日現在の収益：2,051百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：229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。

2020年12月31日現在の収益：1,392百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：2,410名。

#### ルノー・ファイナンスSA (Renault Finance SA)

スイス、ローザンヌ、カーズ・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。

2020年12月31日現在の貸借対照表（連結）：2,917百万ユーロ。

2020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。

2020年12月31日現在の収益：1,148百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：160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

授權株式資本は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權資本及び議決権の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。

2020年12月31日現在の収益：919百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：175名。

ルノー・ド・ブラジル (Renault do Brasil)

ブラジル、サン・ジョゼ・ドス・ピニヤイス、パラナ州、ボルダ・ド・カンボ、av.ルノー 1300

ルノー・ド・ブラジルの授權株式資本は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。

2020年12月31日現在の収益：1,430百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：6,436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權株式資本は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權資本及び議決権の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。

2020年12月31日現在の収益：494百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：2,010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・モーターズの授權株式資本は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。

2020年12月31日現在の収益：2,471百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：4,014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

授權株式資本は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：ルノー及びダチア・ブランドの自動車の販売。

2020年12月31日現在の収益：47百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：458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、プレース・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。

2020年12月31日現在の収益：647百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：771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。

2020年12月31日現在の収益：2,094百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：6,652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の授権株式資本は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の授権資本及び議決権の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。

2020年12月31日現在の収益：3,717百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：6,894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2,541,738,210.5ルーマニア・レイで、1株当たり0.1ルーマニア・レイの議決権付株式25,417,382,105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。

2020年12月31日現在の収益：3,767百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：13,484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。

2020年12月31日現在の収益：1,381百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：2,994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。

2020年12月31日現在の収益：622百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：221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・シヨセ 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  
れらの株式は授権株式に分類される。

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。

2020年12月31日現在の収益：2,832百万ユーロ。

2020年12月31日現在の従業員数：34,198名。

(3) 関連会社<sup>(18)</sup>

2020年12月31日現在におけるルノーの関連会社の総数は、23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。

- (18) 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権株式数は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143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、上記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	2018年	2019年	2020年	2020年の割合
<b>ルノー・グループ*（終身雇用及び任期付き雇用）</b>	<b>183,002</b>	<b>179,565</b>	<b>170,158</b>	
ヨーロッパ	73,094	73,087	69,344	40.8%
内、フランス	48,603	47,978	46,250	27.2%
ユーラシア	78,271	74,773	70,963	41.7%
内、アフトワズ	48,590	46,357	44,415	26.1%
アメリカ	12,291	11,997	10,494	6.2%
中国	8	71	941	0.6%
アフリカ-中東-インド-太平洋	19,338	19,637	18,416	10.8%
アフトワズを除くルノー・グループ平均従業員数	132,993	133,810	129,476	

\* 海外駐在員は自国において計算される。

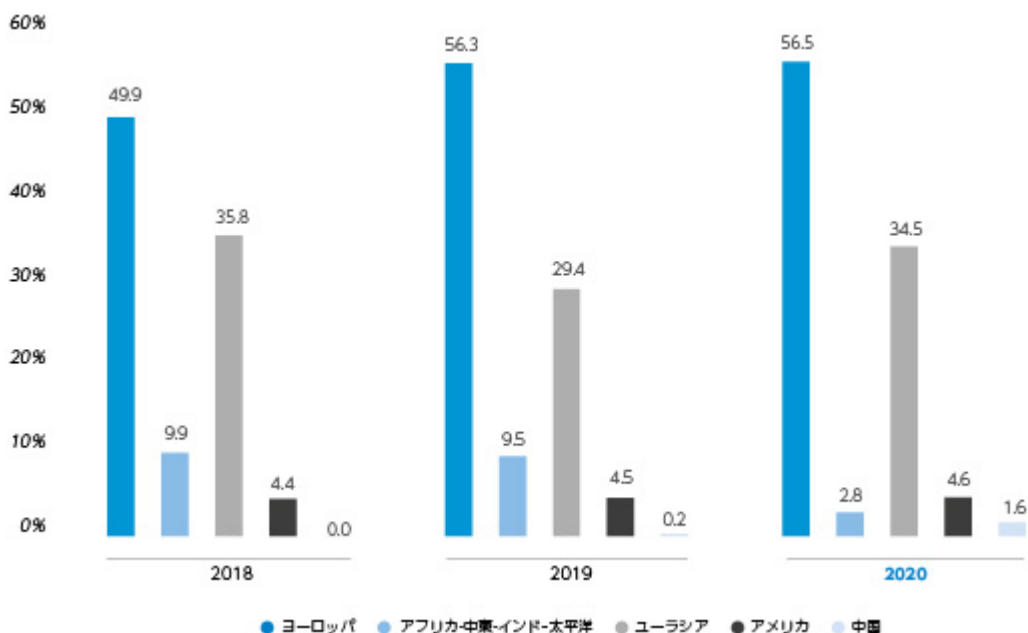
2020年12月31日現在、アフトワズを含むルノー・グループの従業員数（終身雇用及び任期付き雇用契約）は合計170,158名で、自動車部門166,364名、販売金融部門3,794名であった。

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11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、スロベニア、韓国、スペイン及びトルコ）は総従業員の93.1%を占める。

### 雇用内訳

2020年度の新規採用者数は13,197人で、2019年度の35%減となった。この雇用水準は、ルノー・グループの従業員数削減及び当該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、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補強し、かつ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。

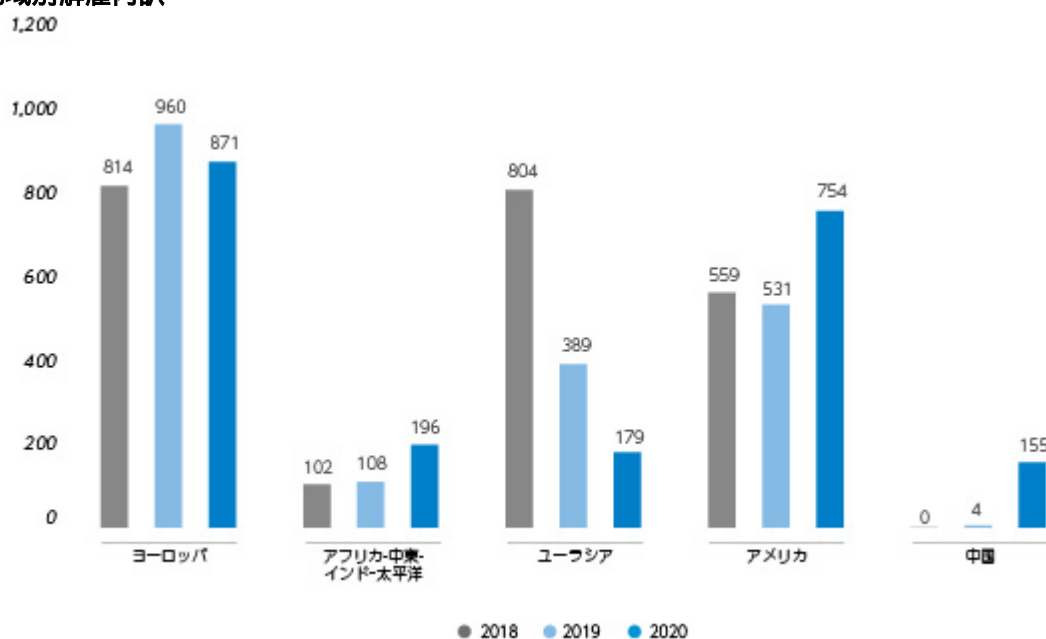
### 3年間の地域別雇用内訳



### 解雇内訳

同時期の解雇人数は、2019年度（1,992名）の水準と同様で、2,155名であった。

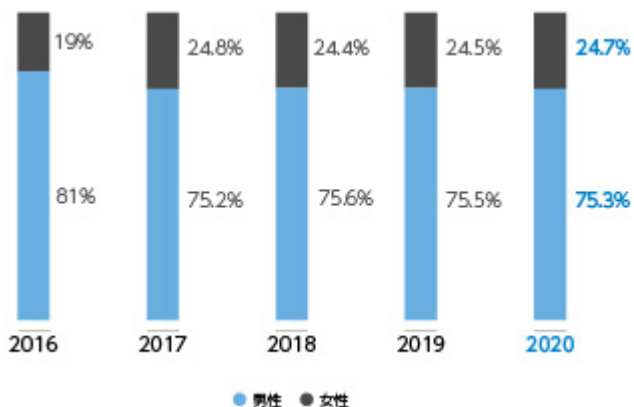
### 地域別解雇内訳



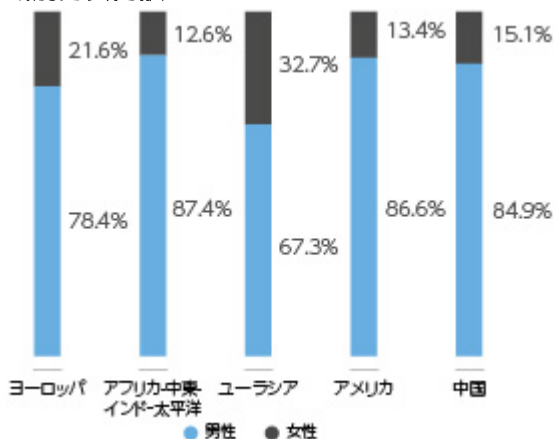
### 当社におけるジェンダーの多様性

2020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、24.7%と横ばいで推移した。

### 過去5年間の従業員数の男女内訳



### 地域別男女内訳

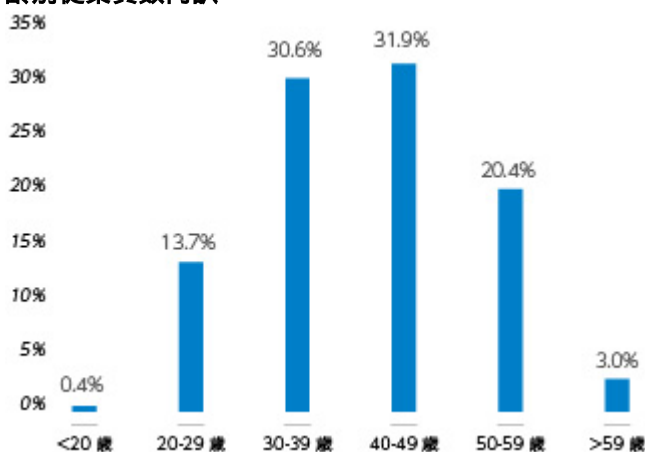


男女内訳は、2020年12月31日現在の世界全体の基準に基づき算出されている。

### 全年代の人材の雇用の促進

雇用計画は2019年度よりも限定的となっているが、人材の高齢化を抑制することができ、年齢階級別の分布は引き続き均衡が取れている。従業員の14.1%が30歳未満、30.6%が30歳から39歳の間、31.9%が40歳から49歳の間、また23.4%が50歳以上である。

### 年齢別従業員数内訳



年齢別内訳は、2020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。
- ・ **設定された目標の達成水準**：品質、安全及びコンプライアンスの中から、その年に少なくとも1つの必須目標を含める。

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。
- ・ 報酬の変動部分の単一モデルで、連帯の精神により従業員及びルノー・グループの業績を認識する。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。

ルノー・グループ側で、ルノーは、CO<sub>2</sub>排出量を削減するための欧州CAFE（企業平均燃費）規制を2020年までに遵守するという非財務基準を初めて導入した。

### 2020会計年度

2020年度に署名され、2021年3月に従業員への支払いがあった2020年7月3日の契約は、従前の契約と同様に、以下の2つの構成要素が含まれる。

- ・ ルノー・グループの営業総利益に連動する利益の配分
- ・ 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
2018	170.7
2019	176.4
2020	121.5

### 人件費の管理

2020年度のルノー・グループの人件費は合計6,157百万ユーロで、そのうち5,453百万ユーロが自動車部門の人件費であった。これらの人件費は、自動車市場の危機に適応するルノー・グループの行動並びに生産性向上及び合理化努力のおかげで、2019年度比で下降した。「主要11ヶ国」（アルゼンチン、ブラジル、スロベニア、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）の人件費は、ルノー・グループの人件費の90.2%を占めた。

### 地域別人件費

	2018年 （百万ユーロ）	2019年 （百万ユーロ）	2020年 （百万ユーロ）	2020年 平均コスト
<b>ルノー・グループ</b>	<b>6,702.6</b>	<b>6,705.7</b>	<b>6,157.0</b>	<b>35.2</b>
ヨーロッパ*	4,718.2	4,686.2	4,438.9	62.3
内、フランス	3,548.5	3,473.64	3,099.0	65.8
ユーラシア	1,051.8	1,103.2	933.7	12.8
内、アフトワズ	460.5	466.1	403.9	8.9

アメリカ	399.8	374.8	273.5	24.3
中国	0.4	0.4	20.8	41.1
アフリカ-中東-インド-太平洋	532.4	541.1	490.1	25.8

\* 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。

#### 将来に向けたスキル・マネジメント（GPEC）

ルノー・グループにおいて、環境の変化がスキルに与える影響を予測することは、中核的な関心事である。ルノー・グループは、強化すべきスキルに加えて、新たな安定している又は衰退しつつあるスキルを特定するため、戦略的スキル・マネジメントと呼ばれる取り組みを主導している。人事チームの調整のもと、当社のコーポレート部門の様々な職務の専門家が分析を行い、外部のベンチマークと比較する。明らかになった優先事項は、業務担当者が利用可能な作業指針となり、これによって業務担当者は、こうした動向を統合し重要度と行動計画を決定することができる。

激動の時代においては、こうした将来予想に関する作業は、採用の優先順位をつけ、トレーニング計画を策定するために利用され、維持又は変革すべきスキルの特定に役立った。

#### フランス：

数年前から始まったスキルの変革は、健康及び経済危機を背景に2020年に加速した。

フランスにおいては、2020年7月24日に、CFDT、FO及びCFE/CGC労働組合が方式協定に署名した。この協定は、雇用、技術的スキル及び第三次スキルの変更を含む、複数のプロジェクトをフランスにおいて実施することに関連した社会的対話の枠組み、テーマ及びスケジュールを規定するものであった。

この作業について共同で検討を深めるため、製品エンジニアリング、生産エンジニアリング、ロジスティクス、販売及びマーケティング、情報技術及びシステム、金融、購買、アフターサービス、製品プログラム、品質、コミュニケーション、デザイン、人事並びに不動産及び設備管理の14のコーポレート機能を対象として職務観察局を設置した。こうした観察局により、様々な職務に予想される変化並びに雇用、スキル及び資格の観点から発生しうる影響について詳細な調査が可能となった。戦略的スキル管理の方法論が再利用され、精緻化された。スキルの種類（衰退、安定、要強化）による分類に加えて、労働市場における人材の確保しやすさ（高、中、不足）も考慮した。各職務プロフィールは、この二軸に従って、マップ上に位置づけられた。この情報は、従業員代表団体（IRP）、マネジメント及び従業員の関係する現地の事業所にそれぞれ配布された。

この共同討議のサイクルを経て、2020年11月20日に「ルノー-s.a.s.のコーポレート機能におけるスキル変革」に関する協定に三つの労働組合（FO、CFE-CGC及びCFDT）が署名した。この協定は技術的スキル及び第三次スキルの強化並びに希望退職の取決めが対象となっている。職務プロフィールのマッピングによって定義される限定された範囲について、労働協約による雇用終了制度（モビリティ休暇の有無を問わない。）が設けられた。適格な職務プロフィールを持ち、専門プロジェクトを有するか又は退職する従業員は、2021年9月30日までこのスキームを利用することができる。また2021年2月1日から新たな活動免除計画が開始した。

スキル向上や職務転換のため、新たなトレーニング・コースが開設される予定である。2021年には、400名の従業員が専門的な再トレーニング・プログラムを利用することができ、新たな社内でのモビリティ制度によって再トレーニングの機会が増えることになる。また社内で開発できないスキルを持つチームを強化するため、約250名の戦略的採用を計画している。

#### 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、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している。

2020年は大規模な健康危機に混乱させられた年として記憶されることになるであろうが、これによりデジタル及び遠隔学習イニシアチブの発展は加速した。即応性と適応性がこの年の二つのキーワードであり、わずか数週間でほとんどが対面型であったトレーニングを原則として遠隔学習に切り替え、従業員は当該分野でルノー・グループにより提供される機会を捉えて自分のスキル開発を図ってきた。このため、デジタル・トレーニングの時間数は、2019年度末の180,000時間に対して**343,847時間**となり**+191%**増加した。

学習を続ける組織であることは命じられることではなく、多くの成果を通して実証されるものである。2020年5月に「ラーニング・カンパニー」であるヤンマー・グループを設立したことにより、トレーニングのベストプラクティスを紹介するとともに、受講者は自分のトレーニングに最も役立つ行動のトレーニングについて考えを述べることができた。1,200名を超えるルノー・グループ従業員がこのコミュニティに登録している。別の成果として、モバイルアプリケーションの「ラーン」を複数の国（スペイン、フランス、インド、モロッコ）において試験的に開発した。このアプリによって従業員は自分のスマートフォンでデジタル・トレーニング・コースを受講することができる。

学習・開発（L&D）コミュニティが、ルノー・グループが営業する本社並びに地域及び国において、アカデミー及びビジネス・エキスパート、トレーニング及び人事チームを動員して、トレーニング活動の急速な再編に強力にかつ一致団結して関与したことにより、スキル開発に携わる様々な関係者間の結びつきが強化された。

4月には、eラーニングを開発し、ロックダウン期間中にリモートで受講できる従業員トレーニング・コース（例えば、ルノー・ウェイ、倫理及びコンプライアンス、データ保護、リモートでの管理及び提携、デジタル・トランスフォーメーション、エモーショナル・インテリジェンス、ダイバーシティ及びインクルージョン、語学コース等）を提供するためグローバル・コミュニケーション・キャンペーンが開始され、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行拡大に伴い各国における具体的なキャンペーン（例えば、ルーマニアにおける「毎週木曜日に学ぶ」等）によって伝えられた。

ルノー・グループの学習・開発部門は、15のビジネス・アカデミー、各地域のトレーニング及び開発チーム並びに主要15ヶ国の代表で構成されるL&Dコミュニティの運営方法を事態に適合させなければならなかった。例えば、L&Dコミュニティの年次セミナーは、3日間にわたるワーキングセッションとセッション間のディスカッションを含む完全にリモートのイベントであった。このセミナーの目的は、2019年9月以降のルノー・グループのプラクティスの刷新に関するフィードバックを共有するとともに、ルノー・グループ全従業員がルノーにおける自分のキャリアを通じて定期的にトレーニングを受けられることが出来るよう、学習する企業カルチャーを醸成するための共通ビジョンを創造することであった。

この目的の達成にはトレーニングの受講率を着実に向上させることが含まれ、定性的な学習体験の開発が不可欠である。そこでルノー・グループでは、当該従業員の希望に沿ってトレーニング・テーマを選択する個別のパスを認める一方で、例えばリモートによるチーム管理や語学スキルの向上等、重要なテーマに関して対象となるトレーニングへの迅速なアクセスを通じて提供内容を容易に理解できるようにすることでトレーニング管理システム（LEARNING@ALLIANCE）の整備を進めてきた。また特に「デジタル・ラーニング・ファクトリー」によって開発された新たなオンライン・トレーニング・モジュールによって、デジタル・トレーニングの提供も強化している。さらに、試験的に複数の国（フランス、スペイン、インド、モロッコ等）のルノー・グループ従業員を対象として、ロックダウン期間を含み、eラーニングを推進するため、スマートフォンで利用できるアプリケーションからのトレーニングの受講を開始した。

### 機能アカデミー

機能アカデミーは、ルノー・グループ及び健康に関する現状において求められる技術的スキルに合わせて、提供するトレーニングの改良を継続している。

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のサプライチェーンDLOを対象としており、7つのトレーニング・カタログ（スタンピング、機械加工、安全性、ロジスティクス等）と29のトレーニング・コース（信頼性、SSV保守等）を創設した。製造分野の提供トレーニングの利用を伸ばすため、新たなトレーニング・コースがデジタル展開向けに設計された。このアカデミーは、戦略的サプライチェーンのスキル強化にも貢献してきた。

アカデミーのプログラムはすべて3言語（英語、スペイン語及びフランス語）で提供されており、トレーニングの内容は現地の中継ネットワークによりルノー・グループの他の7言語に翻訳されている。

エンジニアリング・アカデミーは、「ラーニング・ラボ」を開設して、トレーナー及び教育エンジニアの教育スキル及びデジタル・スキルの開発に投資してきた。ラーニング・ラボは、ベスト・プラクティスを共有し、トレーニングの新たな用途を開発し、チームが利用できるツールの利用を最適化することを目的とした学習の場である。

ラーニング・エンジニアリング部門は、「ラーニング・エンジニアリング・デイ（LED）」（データをビジネスの中心に据えるための、技術及びデジタル・トランスフォーメーションに関するルノー・グループのエキスパートによるオンライン会議）等の新たな学習の場を創造し、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トレーニングの提供範囲を拡大している。ルノー・グループの戦略的方策（電動化、ハイブリッド化、サイバーセキュリティ及び人工知能等）に直接関連する新たなトレーニング・コースも創設されている。

**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、ニーズに合わせた3つのeラーニング・モジュールを創設して、調達アカデミーのプログラムを強化してきた。主なマーケティング業務は、オンラインでの提供を促進するために行われており、フォローすべき内容が週ごとに選択されている。脳科学に基づくベスト・プラクティスを相互作用と学習効果に適用することにより、学習教材の質も特に重視してきた。

**品質・顧客満足アカデミー**は、**ラーニング・ラボ**においてワークショップを開催し、デジタル・トランスフォーメーションを継続するとともに、人材（トレーナー、テクニカル・メンター、トレーニング・オフィサーの国際ネットワーク）のスキル向上を支援している。国際的な品質ネットワーク及び顧客満足アカデミーとのこのコラボレーションは、成熟度グリッド及び関連する行動計画に基づく協同作業の改良に貢献した。

**ファイナンス・アカデミー**では、金融の基礎（会計、与信管理、関税、移転価格等）に関して新たに12のeラーニング・モジュールを創設し、提供物のデジタル化を加速させた。

**デジタル・アカデミー**は、ルノー・グループの全従業員が利用できる、アジャイル、サイバーセキュリティ及びデータに関する6つのトレーニング・コース（1ヶ月で創設された）によって補完される2つのeラーニングによるトレーニング・コース（アジャイル&データ）を展開した。また同アカデミーでは、アジャイル、データ、アーキテクチャー及びオフィス・オートメーションのスキルに関する遠隔トレーニング・コース（11の同期かつリモートのトレーニング・コース）も設計及び展開した。さらにデータ及びサイバーセキュリティの領域横断スキルの開発を監督するため、様々な部門のエキスパート及びスペシャリストによる委員会が創設された。

**セールス、マーケティング&コミュニケーション・アカデミー**は、デジタル・マーケティング、カスタマー・インテリジェンス、フリートの販売に関してブレンド型のトレーニング・コースを強化し、スキル・アセスメント・キャンペーンと併せて、アフターサービス・スキルに関する新たな学習チェーンを立ち上げることで、製品知識の改善に貢献してきた。

健康危機の広がる速さと規模に直面して、トレーニング及び人事チームは、従業員に様々な学習方法（eラーニング、ビデオ・ラーニング、ウェビナー、バーチャル・クラス、ブレンディッド・ラーニング等）を提案することによって、提供するトレーニングを事態に適合させるため非常に迅速に結集した。主な目的は、広範なテーマ（技術的スキルと領域横断スキル）に取り組むことにより、特にLEARNING@ALLIANCEにおいてルノー・グループが提案するデジタル・トレーニング、社内トレーナーのコミュニティのコミットメント及びビジネス・エキスパートの利用可能性に基づいて、人材開発のため既に行われている施策を妥協しないことであった。

各国のトレーニング参加者の強力な関与

### デジタル及び遠隔学習の開発

**アルゼンチン**は、タレント・スクールのプログラムで突出した。L&Dチームは、以下の複数の構成要素からなる包括的なトレーニング・プログラムを作成した。

・ビジネス上の行動、サステナビリティ、健康、安全性及びコンプライアンスに関する議論を含む、オリエンテーション

- ・アジャイル方式によるプロジェクト管理
- ・品質管理の方法
- ・自動車産業に関する包括的ビジョン
- ・ディーラーの訪問
- ・自己啓発を進める方法

現在、このプログラムは、状況に合わせて修正され完全リモート形式にて展開され、技術的トレーニングによって補完されている。141名の参加者が修了し、計2,534時間のトレーニングが行われた。

**韓国**では、外部講師及びスペシャリストが人文科学から経済学まで様々な分野のトレーニング・コースを提供することにより従業員の自己啓発を促すことを目標としている。700名近くがこの新たなデジタル・ラーニングの枠組みでトレーニングを受講している。また従業員は、同国のL&Dチームが提供するeラーニング・



モジュールの指示を通してルノー・ウェイの原則とその11の主要能力を取り入れることを奨励された。毎月、オンライン・トレーニングの受講時間が最長であった従業員に報奨を与えるというチャレンジが開始された。

スペインは、デジタル・ブックとトレーニング・コンテンツが含まれる、オンライン・ドキュメンタリー・サイトにより、ブルーカラー労働者のためのトレーニング・コンテンツのデジタル化に優先的に取り組んだ。試験のための質問票はフォームス・アプリで作成した。これらのデジタル・トレーニング・コースを受講しやすくするため、タブレットが購入され、学習者が利用できるようにした。

インドでは、「約束の時間」を開催し、在宅ワーク、回復力と忍耐力、ポジティブティとモチベーション、マインドフルネスとフォーカス、変化への適応、勇気、幸福及び思いやり等、様々なテーマについて週次学習時間（TEDトーク1回及びeラーニング・モジュール2回）のシリーズを最初のロックダウン期間の2ヶ月間に展開した。この取り組みは、不安感の克服を助けるための短いビデオとオンライン・アドバイスによって、危機の間、従業員を励まし支援することを目的としていた。

トルコは、従業員がウェビナーを受講し、記事、オンライン・トレーニング、ビデオ、心身のためのリモート活動並びに文化及び芸術活動にアクセスできるようトレーニング機関が管理するデジタル・プラットフォームを設立することを決定した。

コロンビアは、ロックダウン期間を利用して、*Elige ser tu mejor version*プログラムで、従業員の自己啓発を促進することを決めた。2020年6月に開始したこのスキル開発パスは、週2回、複数のオンライン・トレーニング・イニシアチブを提供する4枚のeカードで構成されるもので、その後、関係者の70%が受講した。

フランスは、パンデミックにより、当初計画されていたトレーニング・イニシアチブの65%が延期され、一部のセッションの代替として100を超える遠隔トレーニング・コースが編成され、オンラインの企業間トレーニングの一部セッションはFNEが資金提供するプログラムの枠組みに入った。

この枠組みの中で、多数の取り組みが行われた。

・製造マネジャー・トレーニングのプログラムは、デジタル・トレーニング活動、遠隔コーチング及び対面による強化セッションを組み込んだブレンド方式に切り替えるように修正された。

・言語トレーニングは、完全にデジタル・フォーマットで提供され、2020年1月以降、必要とされるあらゆるレベルでフランスの全従業員が利用可能である。このプラットフォームへのアクセスは、特に2020年3月から7月のロックダウン期間中に従業員から高い評価を受けた。

・トレーナーのトレーニング：バーチャル・クラス、eラーニング、3名での遠隔作業及び教室でロールプレイを行う1日を組み合わせることで、システムの全面的なアップデートが行われた。100名のトレーナーが新たなシステムでトレーニングを受け、39名の社内トレーナーが国家認証を受けた。

・インクルーシブ・マネジャー：2019年度末に開催されたテスト・セッションはマネジャーから非常に高く評価されたが、このテスト・セッションの後、2020年及び2021年にトレーニング・コースが広く展開された。

ルーマニアでは、デジタル・カタログの推進に加えて、以下を通じてブレンディッド・ラーニングの開発に非常に重点がおかれた。

・チームス上での社内における技術トレーニングの開催（合計トレーニング時間の25%、40,000時間超の提供）

・社内トレーナーによる領域横断スキルに関するオンライン・トレーニング・コースの開発（447名の参加者による36セッション、1,422時間の提供）

・オンラインの言語トレーニング：合計170名の人材及びマネジャーが、英語及びフランス語でトレーニングを受講、8ヶ月で1受講者あたり40時間

### 管理職トレーニング及びメンタリングの強化

アルゼンチンにおける自己啓発カルチャーの構築は、3年連続の開発ワークショップ開催に依拠していた。この活動は、参加者が、自分の仕事上のモチベーションの要因を探り、70-20-10モデル、PIEモデル（パフォーマンス、イメージ、エクスポージャー）を参照することで自己啓発のための方策を特定し、自分のブランディングに取り組むことを助けるよう設計された。これらのワークショップでは、計53名が159時間のトレーニングを受けた。

韓国では、中間管理職が、成功要因（危機時における変化への対応）と、「ルノーリユーション」の優先事項を統合し、これに従うことの必要性を確実に理解できるよう「マネジメント・エッセンシャル」のト

レーニングが展開された。このプログラムには、7時間の7セッションで、VUCA（不安定、不確実、複雑、不明瞭）環境における変革のカルチャーを構築する決意をもって、計233名の間管理職が参加した。

ルーマニアでは、同社の人材に提供している企業間のメンタリング・プログラムを継続した。

ロシアでは、自動車の組立及び部品の製造チームのリーダー全員を対象に、管理スキルの開発を目的としたトレーニングを実施している。ロジスティクス及びサービス生産チームのリーダーを対象としたトレーニングは、2019年に開始した人材開発イニシアチブ（400回を超えるトレーニング・セッションがこの集団によって実施された。）と同様に継続した。1,800名近くの従業員が*École des managers*の一環としてトレーニングを受講した。

またマネジメント・トレーニングとメンターシップの強化も全体的なトレーニング方針の大きな柱であり、ルノー・グループの「オンボーディング・マネジメント」プログラムが行われた。この非常に成功したオンライン・トレーニング・プログラムは、ルノー・ウェイに関連する11の領域横断スキルに基づき、18,000名の従業員に届けられ、「遠隔管理」と「管理職の価値観」（倫理、ダイバーシティ、インクルージョン）の2つの新たなコースを統合して2020年11月にアップデートされた。

2020年度に、2020年度のルノー・グループ従業員（臨時及び正社員）が受講したトレーニング時間数合計は、アフトワズを除き2,283,403時間であり、アフトワズを含めると3,126,052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	2020年	2019年
アメリカ	142,938	144,100
アフリカ-中東-インド-太平洋	365,928	374,492
中国	9,029	439
アフトワズを含むユーラシア	1,371,008	2,548,425
アフトワズを除くユーラシア	528,359	708,338
ヨーロッパ（フランスを除く）	667,319	923,319
フランス	569,830	939,094
アフトワズを除く合計	2,283,403	3,089,782
アフトワズを含む合計	3,126,052	4,929,869

主要10ヶ国における2020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
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
2020年合計時間	36,549	66,743	67,231	509,790	569,830	192,659	99,232	203,077	904,080	61,431	263,518

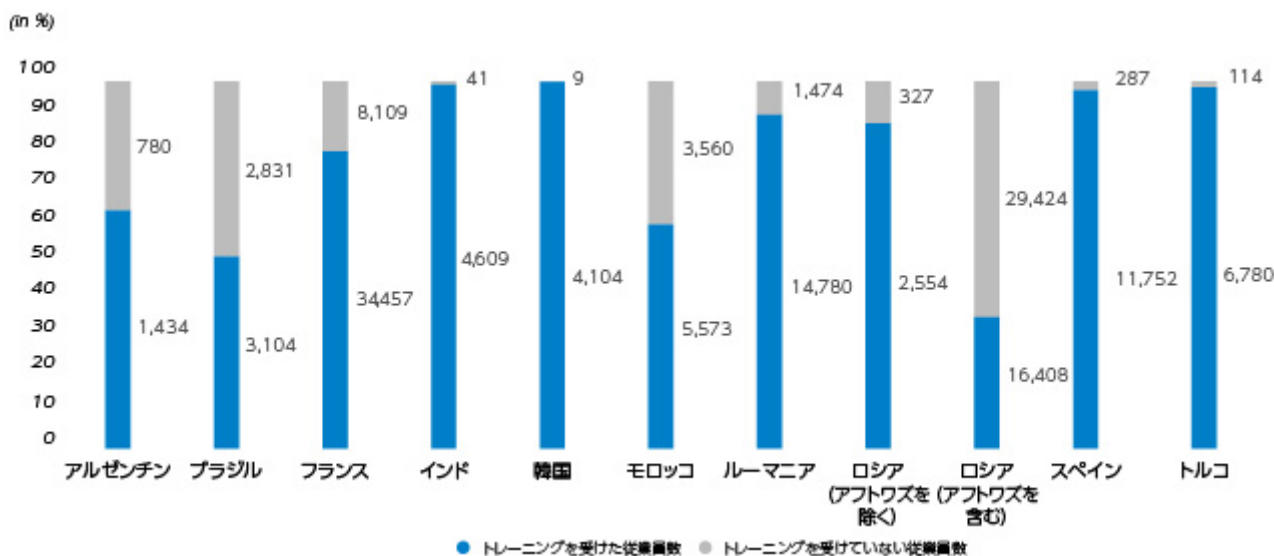
トレーニング時間数の全体的な減少は、主に、パンデミックと一年を通して（特にロックダウン期間に）多くの対面でのトレーニング・セッションを開催できなかったためである。一部のトレーニング・セッションはリモートで開催したが、コンテンツをこの形式に適合させるためトレーニング時間数の減少を招いた。

デジタル・トレーニングの増加は、デジタル・トレーニングの時間数が2019年から2020年に1.9倍に増加し、ルノー・グループで計343,847時間（2019年度は180,000時間）超となったことで確認された。アフトワズは、多くの対面トレーニング・コースの延期（2020年度末まで再開できなかった）により大きく悪化した。

### 従業員1人あたりのトレーニングアクセス割合及び平均トレーニング時間

2020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83%であった（アフトワズを含めると69.7%）。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17.6時間であった（アフトワズを含めると17.9時間）。

ルノー・グループの登録された従業員の91.6%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。これら主要10ヶ国（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83.6%であった（アフトワズを含めると68.8%）。



### 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2020年12月31日現在において判断したものである。

#### ルノー・グループの戦略

取締役会による承認を経て、2021年1月14日、ルノー・グループCEOのルカ・デメオは、ルノー・グループの戦略を台数の追求から価値の創造へと転換することを目的とした新たな戦略プラン「ルノーリユーション」を発表した。

この戦略プランは、並行して開始する3つのフェーズで構成されている。

- ・ 「復活」は2023年まで継続し、営業総利益と現金の創出の回復に注力する。
- ・ 「リノベーション」は2025年まで継続し、ラインナップのリニューアルと強化によりブランドの収益性に貢献していく。
- ・ 「レボリユーション」は2025年に開始し、ルノー・グループの事業モデルをテクノロジー、エネルギー及びモビリティに転換し、ルノー・グループを新型モビリティのバリューチェーンのフロントランナーにしていく。

ルノーリユーションの計画では、以下を通じてルノー・グループの競争力を回復する。

- ・ 「2022計画」<sup>(19)</sup>をさらに一歩推し進め、エンジニアリング及び製造面での効率化を行い、世界規模で固定費を削減し、変動費を改善する。
- ・ ルノー・グループのヨーロッパにおける現在の工業資産及び電力のリーダーシップを活用する。
- ・ 製品、事業及びテクノロジーにおけるルノー・グループの対応範囲を拡大するためアライアンスを構築する。
- ・ モビリティサービス、エネルギーに特化したサービス、及びデータ関連サービスを加速する。
- ・ ブランド、顧客及び市場志向の強化に基づいた4つの差別化されたビジネスユニットを通じて収益性を推進する。

(19) 3年間で20億ユーロ超の固定費を削減する「2022計画」が2020年5月29日に発表された。

#### 新たな組織によりこの計画を実施する。

- ・ 各職能では、エンジニアリングを最前線に置いて、ブランド製品の競争力、価格、市場投入までの時間について説明責任を負う。
- ・ 本格的で明確で差別化された各ブランドでは、その収益性を管理する。

この価値主導型組織に従って、当社はもはや市場シェア及び販売台数ではなく、収益性、現金の創出及び投資効果に基づいてその業績を評価することになる。

ルノー・グループは新たな財務目標を以下のとおり設定している。

- ・ 2023年までに、ルノー・グループは、3%超、すなわち累積約30億ユーロの自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー<sup>(20)</sup>（2021-2023年）を達成し、投資（研究開発及び設備投資）を売上高の約8%まで縮小する。
- ・ 2025年までに、ルノー・グループは、少なくとも5%のグループ営業総利益、累積約60億ユーロの自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー<sup>(20)</sup>（2021-2025年）、そして2019年度比で少なくとも15ポイントのROCE<sup>(21)</sup>改善を目指す。

ルノーリユーションの計画では、2050年までにヨーロッパでのCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指すというコミットメントに則りつつ、ルノー・グループの持続可能な収益性を確保していく。

(20) 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）から有形固定資産及び無形資産への投資（処分との純額）を除いたもの（必要運転資本の変動を含む）。

(21) ROCE = 自動車営業総利益（アフトワズを含む）×（1 - 平均税率） / （PP&E + 無形資産 + 金融資産 - RCI / 日産 / 日産に対する投資 + WCR）。

ルノー・リノベーションの計画には、以下の主要要素が含まれている。

1. 競争力、コスト、開発期間、市場投入までの時間について説明責任を負う**各職能の効率化の加速**。

- ・ アライアンスによって後押しする、エンジニアリング及び製造の効率化、スピード及び業績。
- ・ プラットフォームの合理化（6つから3つへ）（ルノー・グループの販売台数の80%のベースをアライアンスの3つのプラットフォームにする）及びパワートレインの合理化（8ファミリーから4ファミリーへ）。
- ・ 既存のプラットフォームに基づき販売されるすべてのモデルは3年以内に発売される。
- ・ 2019年の4百万ユニットから2025年には3.1百万ユニットへと生産拠点を適正化する（ハーバー基準）。
- ・ サプライヤーとの効率の再構築。
- ・ スペイン、モロッコ、ルーマニア、トルコでの競争力を活かし、ロシアとのシナジーを拡大しつつ、中南米、インド及び韓国を中心に、高収益事業へとルノー・グループの国際的拠点の方針移行を進めている。
- ・ 厳格なコスト管理。
- ・ 固定費の削減：早期達成し、2023年までさらに推進される「2022計画」により25億ユーロを達成し、2025年までに30億ユーロ（固定費変動を含む）を目標とする。
- ・ 変動費：2023年までに1台あたり600ユーロ<sup>(22)</sup>の改善。
- ・ 投資（研究開発及び設備投資）を売上高の約10%から2025年までに8%以下に縮小する。

これらの取り組みにより、ルノー・グループの回復力を強化し、2023年までに損益分岐点を30%引き下げる。

(22) 構成に変更なし。

2. **強力なアイデンティティとポジショニングを備えた4つのビジネスユニット**。この新しいモデルにより、リバランスされたより収益性の高い製品ポートフォリオが生まれるだろう（2025年までに24モデルが発売され、その半分はC/Dセグメントで、少なくとも10モデルが完全な電気自動車となる）。

この新しい価値主導型の組織と積極的な商品の投入は、より良い価格設定と製品構成を推進するだろう。

**ルノー、（*la Nouvelle vague*新しい波）**

このブランドでは、例えば、エネルギー、テクノロジー及びモビリティサービス等、自動車業界の内外で近代性と革新性を体現するだろう。

戦略の一環として、このブランドではCセグメントを積極的にしてセグメントの構成を強化し、ヨーロッパでその地位を高めるとともに、中南米やロシアなどの重要な市場において、収益性の高いセグメントやチャンネルに注力していく。

このブランドではルノー・グループの強力な資産に依拠することとなる。

- ・ 2025年までに、フランス北部に建設される可能性があり、ルノー・グループの世界最大の電気自動車製造拠点となる「エレクトロポール」を備えた電動化のリーダー。
- ・ 燃料電池スタックから車両までの水素合弁事業。
- ・ ヨーロッパにおける「最もグリーンな」構成。
- ・ ヨーロッパの発売の半分は完全な電気自動車で、利益率の寄与はICEよりも大きい(単位:ユーロ)。
- ・ ハイブリッドの構成比35%を有するハイブリッド市場におけるチャレンジャー。
- ・ ハイテク・エコシステム・アッセンブラー：ビッグデータからサイバーセキュリティに至る主要技術のプレイヤーとなり、「ソフトウェア共和国」となる。
- ・ フラン（フランス）に所在するRe-Factoryを通じた、電気自動車やエネルギーに特化したサービスによる循環型経済のリーダー。

**ダチア-ラーダ、（*Tout. Simplement*すべてをシンプルに）**

ダチアはクールなタッチを備えたダチアであり続け、ラーダは、依然として荒々しく逞しいラーダでありながら、スマートな購買層をターゲットとした実績ある技術に則り、Cセグメントのガラスの天井を破りつつ、手頃な価格の商品を提供し続けるだろう。

- ・ 超効率的ビジネスモデル。

- ・ デザインからコストへ。
- ・ 効率の改善：プラットフォーム4つから1つへ、ボディタイプを18から11とし、平均生産量をプラットフォームあたり0.3百万台からプラットフォームあたり1.1百万台へと拡大する。
- ・ 競争力のあるラインナップを刷新しCセグメントに進出する。
- ・ 2025年までに7つのモデル（2つはCセグメント）を発売する。
- ・ 象徴的なモデルの復活。
- ・ CO<sub>2</sub>効率：ルノー・グループの技術的資産を活用する（LPGは両ブランドに、E-TECHはダチアに）。

## アルピーヌ

アルピーヌは、アルピーヌの自動車、ルノー・スポールの自動車、ルノー・スポール・レーシングの自動車を組み合わせ、本格的でスリムでスマートな新しい事業体へと統合し、独自の革新的なスポーツカーの開発に専念していく。

- ・ 以下の方法によりブランド拡大を支える100%電動製品計画。
- ・ CMF-B及びCMF-EVプラットフォームによるルノー・グループとアライアンスのスケール及び生産能力、世界的な製造拠点、強力な購買部門、世界的な販売網、そしてRCIバンク・アンド・サービシーズの金融サービスを活用し、そのすべてをもって最適なコスト競争力を確保する。
- ・ F1はプロジェクトの中心となり、チャンピオンシップへのコミットメントを新たにする。
- ・ ロータス社との次世代電気自動車スポーツカーの開発。
- ・ モータースポーツへの投資を含め、2025年の黒字化を目指す。

## モビライズ：自動車を超えて

この新しいビジネスユニットは、自動車利用者のためのデータ、モビリティ、エネルギー関連サービスからの新たな利益プールを開発し、2030年までにグループ売上高の20%超を創出することを目指している。

モビライズによって、ルノー・グループはモビリティの新しい世界により迅速に参入し、他のブランドや外部パートナーにソリューション及びサービスを提供できるようになる。

- ・ 3つのミッション。
- ・ 自動車の更なる時間利用（90%が未使用）。
- ・ 残存価値管理の改善。
- ・ カーボン・フットプリントゼロを目指す。
- ・ ユニークで利用しやすく有益なオファー。
- ・ 4つの、目的に応じて設計された車両（2つはカーシェアリング、1つは配車、1つはラストワンマイル配送）。
- ・ 革新的な金融ソリューション（サブスクリプション、リース、従量課金）。
- ・ 専用のデータ、サービス及びソフトウェアのプラットフォーム。
- ・ 新規保守及び改修サービス（Re-Factory）。

## 環境保護に関する課題

今や、環境に関する課題の重要性とソリューションの発見の緊急性について合意が形成されている。これらの課題は、すべての経済活動及び特にモビリティに深刻な影響を及ぼす。輸送セクターに関するステークホルダーの期待を超えて、ルノー・グループが革新的なソリューションを提案できることは、新たな経済的機会をもたらし、競争力を高めることにもなる。

自動車産業は以下の主要な環境問題に取り組む必要がある。

- ・ 温室効果ガス排出量に関連する気候変動。これについて、COP21パリ協定で野心的な削減路線が描かれている。
- ・ 資源。その利用可能性が限られていることは、生産及び利用方法が変わることを意味している。
- ・ 健康。（特に都市における）大きな関心事であり、汚染物質排出の削減を必要とする。

これらの課題に対応するため、ルノー・グループの環境戦略は、個々のモビリティを変革するための以下の3つの方策を基礎としている。これらは競争力の真のドライバーである。

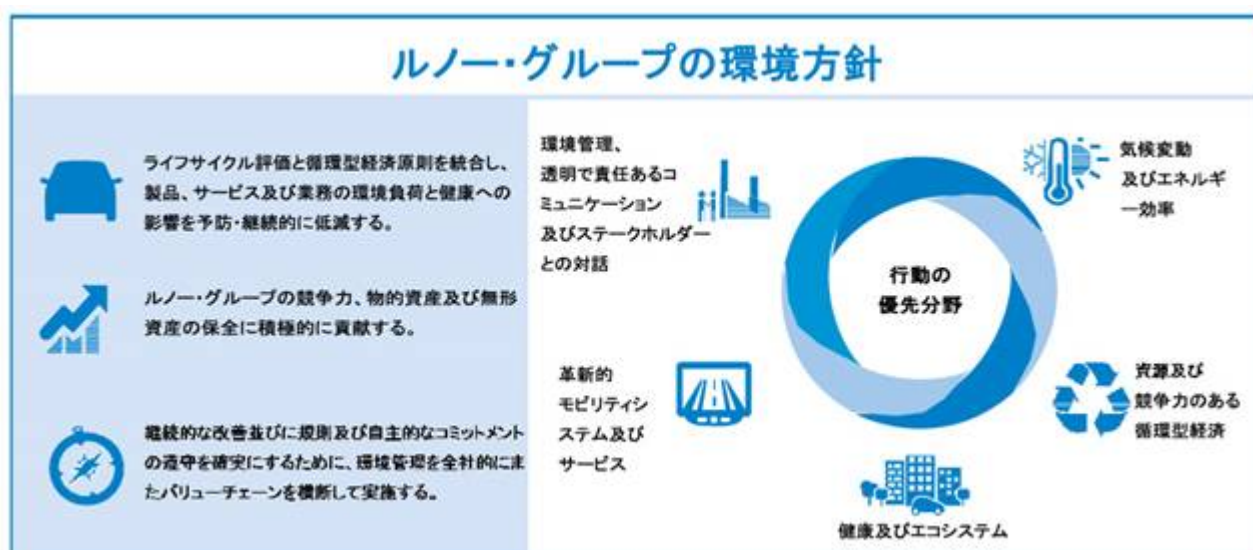
- 再生可能エネルギーへの移行を加速させることができる再利用やスマート充電システムを中心とした、バッテリーがエネルギー分野に提供する電気自動車及びサービス。
- 循環型経済。ルノー・グループは、リサイクル及び再製品化のための完全な産業エコシステムに依拠することができ、最も戦略的な又は危急の物資について環境に関する課題への対応と経済資産の両方を構成している。
- 新しい電気及び共有モビリティサービス。都市の旅行計画に統合されるように設計されており、渋滞の軽減、大気質の改善及び資源の効率的利用による利益を提供する。

これらの分野は、2021年1月に発表された新しいルノー戦略計画に完全に沿ったものである。この戦略計画には、2025年までに10の新たな電気自動車を発売すること、フラン工場を欧州初のモビリティ専用循環型経済工場、Re-factoryに転換すること、モビリティとエネルギーサービスの開発を目的とするモビライズ・ビジネスユニットを創設することが定められている。

ルノー・グループは、2050年までにヨーロッパにおけるカーボン・ニュートラルを達成することに着手し、そのため、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年の目標をその戦略的アプローチに統合した。これは、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向けた主要な活動分野（モビリティを含む）に取り組む最初の地域とすることを目指すものである。この目標を支える、モビリティ分野のカーボン・ニュートラルを2050年までに実現するシナリオは、ルノー・グループについて、自動車の提供及びパワートレインの構成、バッテリー開発の見通し（化学、生産条件及び関連サービス）、原料問題及び循環型経済、並びに工場及びサプライチェーンの運用面で掲げられている。

より短期的には、ルノー・グループは2022年までに2010年比でその車両カーボン・フットプリントを25%削減することを目指しており（第2-3-(3)-C-「エネルギー及び気候変動」を参照のこと）、また、1つの世代から次の世代へのライフサイクルを通じた製品の環境負荷の低減に取り組んでいる。

この自発的かつ積極的な取り組みは、最も多くの人々に恩恵をもたらす持続可能な開発にルノーが歴史的に取り組んできた単なる結果ではない。環境パフォーマンスは、ルノー・グループの環境方針の第二の柱に示されるように、経済的な影響を増大させ、ルノーの競争力を左右する要素となっている。



詳細は、第2-「3 事業の内容」及び下記「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」を参照のこと。

## 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機に対応した当グループの行動

ルノー・グループは、今回の危機発生当初から真摯に取り組み、すべてのステークホルダーとともに、また、何よりも従業員、顧客及びパートナーの皆様とともに行動することが責務であると考え、特別な対策を講じ、重要な連帯計画を展開してきた。

#### 最優先事項： 従業員、顧客及びパートナーの安全と健康の確保

3月中旬以降、当グループは、公的機関の指示に従って組織を改編し、適切な保健対策を実施し、ほとんどの国で商業的・工業的活動を停止した。当グループの工場へのアクセスを制限し、出張を中止する措置があらゆる場所で採られた。サービス部門としては、テレワークを一般化し、この前例のない時期に広く展開した。

販売ネットワークでは、医療車両、消防車両、警察車両及び公共サービスの継続性を維持するために必要な車両の修理、保守及び整備のため、従業員が結集し、当グループが設定した強化策のプロトコルを厳格に運用しながら、サービスやアフターサービス活動を行った。

危機発生当初から、当グループのイントラネット・ポータルをはじめ、Eメール、経営情報キット、スマートフォンアプリ「Inside R」での告知、ポスターなど、次々に発表される健康に関する状況に特化した社内コミュニケーションが継続的に実施されている。また、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に関する安全上の注意事項については、当グループ全体の従業員への周知徹底を図った。

フランスでは、保健計画を管理するため、3月からすべての工場を現地で組織化し、全関係者（人事、総務、安全、医療、通信などの部門）をまとめた保健委員会をそれぞれに設置している。

4月初旬、当社は、グループ作業協議会での説明を経て、労働医、保健サービス並びに健康、安全及び労働環境（HSE（Health, Safety & Environment））部門が策定した**グローバル・ヘルス・レファレンス・フレームワーク**を実施した。これは、従業員が徐々に現場に戻るための11の条件と、従業員が職場に戻る前の4つの前提条件を定めている。レファレンス・フレームワークは国ごとに適用され、現地の状況に合わせて適応されている。保健対策には、勤務・通勤用のマスクの提供、手指消毒用装置の提供及び一定の作業区域のレイアウト変更が含まれる。

また、ニーズに合わせ、**ヨーロッパの全工場・全販売ネットワーク**（工場、サービス部門の拠点、ルノー・ディーラーシップ・ネットワーク及びプライベート・ネットワーク）における**従業員の安全と健康を確保するため、現行基準を満たしたマスク製造ラインを設置している**。この生産ユニットは、フランス国内のルノーのフラン工場に5月に設置され、7月より生産を開始した。これにより、当グループの安全基準に従って、**週に1.5百万個までサージカル・マスクの生産が可能になった**。

#### 4月の段階的かつ確実な活動再開

4月中旬以降は、疫病対策法及び現地法の整備に対応した保健対策を計画的に実施し、また、従業員の安全・衛生面を優先しつつ、生産・商業活動が徐々に再開した。

活動の好転は、当初は、ごく限られた従業員と、非常に緩やかな工場の生産率の増加によってもたらされた。ネットワーク内では、デジタル・ショールーム（例えば、英国とイタリアでは顧客と販売員の間でのライブ・チャット）が開発されている。

この緩やかかつ適応した回復により、従業員は新たに導入された保健対策に関する研修を受けることができ、また、自信を持って作業を再開できるように新たな職場環境を理解する時間をもつことができた。



フランスでは、2020年4月2日に締結した「**連帯と未来に関する合意**」契約により、当グループは、質の高い社会的対話を通じ、連帯の精神の下、また、会社と従業員を守ることを目的として、当グループの事業を経済情勢に適応させることができた。特に、当該契約は、一時解雇制度を利用する場合、**連帯基金**に支払われる2日分の休業手当及び休業1週間につき1日分の休業手当を控除する代わりに、従業員の純給与額の100%を保証することを定めている。中央連帯基金は、一時解雇制度を利用する工場が、理由の如何を問わず、関係する従業員の賃金を上乘せすることができる日数を常に集中的に留保するため、かつての会社契約に基づいて創設されたものである。

**第2次ロックダウン**中は、経済活動は可能な限り維持すべきとの政府の勧告のもと、産業活動を継続した。イル＝ド＝フランス地方では、すべての適格労働者に対して完全なテレワークが再導入され、2021年初頭にかけて継続された。

## 危機に直面したルノー・グループ従業員の団結及び貢献

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機に直面し、ルノー・グループ内では溢れるように大きな連帯感が急速に形成された。世界中で、とりわけ医療従事者や病院に関する健康危機から生じる特別なニーズに応えるため、当社から男女を問わずに動員された。

**スペインからモロッコ、そしてルーマニアからフランスに至るまで**、車両の寄付又は貸与を伴う実践的な取り組みのほか、ウィルスの蔓延を抑えたり病人を助けたりするために不可欠な機器を製造するプロジェクトの立ち上げを通じて、全社を挙げた活動を行っている。

## 治療者向けの取り組み

第一線の医療従事者ができるだけ疫病と戦いやすくなるよう、**車両の貸与が数多く手配された**。フランスでは、ルノー・グループにより、そうした人々が3月末時点で**1,300台**近くの車両を利用できるようになり、その中には、パリのZITYカーシェアリングサービスのルノーのゾエ300台が含まれる。

スイスでは、ディーラー・ネットワークにより、いくつかの救急組織（赤十字社、シュピテックス及びプロ・セネクトゥーテ）がルノーのゾエ約100台を利用できるようになった。

**ルーマニア**では、病院職員向けにダチア又はルノーの車両約100台が保健省に委託された。

**モロッコ**では、ロジィ、トラフィック及びマスター50台が患者を搬送する救急車に特殊改造された。また、**ルノー・モロッコ財団**が、メルーサ地方振興協会に100台のノートパソコンを寄付し、不利な境遇にある地域の若者の教育支援を行った。

**ルノー・アルジェリ**もまた、オラン及びブファリックの病院並びにアルジェ及びブリダの保健局に車両を貸与し、一方でオラン工場が市立病院向けに人工呼吸器バルブ及び酸素器具を製造した。

**メキシコ**では、ルノー、日産及び三菱間共同の取り組みに、国際非政府組織「国境なき医師団」への25台の車両の貸与が含まれていた。

**コロンビア**では、ルノー・グループが地方の協会と力を合わせて、恵まれない家庭及び医療従事者にカンゲー・ゼロ・エミッションを利用した食品輸送を行った。

その他の国々では、ルノー・グループのパートナーのカーシェアリングサービスが医療専門職者にフリートを提供した。**デンマーク**においても、グリーンモビリティのサービスから400台の電気自動車が発与された。

3月には、フランスのほか、スペイン、ポルトガル及びスロベニアの生産拠点数ヶ所が、医療従事者に（もともと保守作業を目的とした工場在庫から）約120,000枚のマスクを寄付した。

一方、ロシアでは、アフトワズがトリヤッチの病院に6,800着の防護服を寄付した。そして、フランスでは、フラン工場が、パリ西部の主要集中ケア施設であるヴェルサイユのミニョー病院のチームに、通常は塗装のために使用される300着の上下服を提供した。

## 特にエンジニアリング部門において行われた卓越した連帯性に関する取り組み

スペインでは、ルノー・グループの従業員120名が「Renault al Rescate（レスキューに向かうルノー）」運動を展開し、3Dプリンタを使用したマスク作りを始め、一連の正真正銘の連帯性を形成した。わずか4日間で、バリャドリッド、パレンシア、マラガ及びヘレスの病院や高齢者施設に4000枚超のマスクが配布された。

類似の取り組みは、**ブラジルのルノー・チーム**でも行われた。

トルコでは、**オヤック・ルノー**が、州の保健省と提携して、ブルサ工場に医療従事者のための保護具を生産した。これには、挿管器具、体温計、移動式サンプル採取・試験ブースが含まれる。多数の従業員が個々に、バイザー、マスク、手指消毒用ディスペンサー、オーバーシャツ及びドアの取手などのアイテムの製造や、電話ホットラインの対応やその他のサービスの提供に携わった。

フランスでは、多くのセンターや工場（ドゥエー、ソヴァブ、CRP、クレオン、フラン、ル・マン、ビュールバンヌ、ディエップ、MCA）が、テクノセンターで開発された射出成形型からバイザーを製造することを決定し、1週間当たり数千個を生産している。このような取り組みが地域毎に迅速に模倣できるよう、この経験は、専門のタスクフォースを通じてルーマニア、ブラジル及びアフリカ-中東-インド地域のルノー・チームに共有された。従業員のおかげで、ルノー・グループは**最初の1週間で30,000個のバイザー**を製造した。

フランスでは、ルノー・グループは、**連続生産による低コストの非常用人工呼吸器を設計するため**、CEA（フランス原子力・代替エネルギー庁）が主導し、フランス国防省装備庁及びフランス国防省国防イノベーション庁が支援する「**生命のための製造業者**」という取り組みに他の企業とともに協賛した。

このような状況の中、**ルノーとルノー・スポール・レーシングの技術者から成るチーム**は、このプロジェクト専用いくつかの部品、特に人工呼吸器に圧縮空気を供給するエンジンの構成部品である**送風機**を設計した。これらの技術者は、人工呼吸器の物理的な設計とソフトウェア上の設計が、臨床症例の範囲をシミュレーションすることによって迅速に展開することができる仮想デジタル肺モデルも開発した。特に機械、電気・電子エンジニアリング、製品工程設計、製造及び物流、ルノーの医療専門家、品質、購買、工業所有権並びに経営管理などの多くの技術を有する卓越したルノー・グループのネットワークが、人工呼吸器の設計を最適化し、大量生産に対応するための決定的要因となった。**約15台の人工呼吸器の試作品がギューヤンクール・テクノセンターの試作品製造センターで生産された。**

ルノー固有の人工呼吸器「MAKAIR RE20」の開発（出願された特許11件を含む）は、危機的状況にある関係者がこのモデルの人工呼吸器を安価に製造できるよう、オープンソース・プラットフォームである「ギットハブ」を通じて、**オープンソースの無料ライセンスで利用可能となった**。類似のプロジェクトはスペインやルーマニアでも持ち上がった。ほとんどの場合が集団として、補完的なノウハウやオープンソースデータ共有の価値に対する重要性を示している。

また、健康危機により、患者1人あたりに平均4つの薬剤を継続的に投与できる**シリンジポンプ**が不足している。集中治療室の格差を埋めるために、主にエンジニアリング部門と設計部門から呼ばれたギューヤンクール、オーブヴォワ及びニース工場に働くチームは、ピシャ・クロード・ベルナル病院、ピティエ＝サ

ルペトリエール病院及びパリ公立病院のシステム（AP-HP）と協力して、電動シリンジポンプの試作品を製造し、医療当局による製品の一連の製造、実証及び承認のための試験を行った。これは、AP-HPの医療機器及び製品総合機関（AGEPS）によって記録的期間で達成され、受け入れられた。ここでも、オープンソース・プラットフォームである「ギットハブ」を通じて、すべての計画やソフトウェアが科学界に無料で利用可能となった。

この間、ルノー財団は活動を休止してはいなかった。同財団は、ウイルスの影響が深刻な家庭を支援するために、フランス・パリ病院連合財団に対して財政支援を行った。また、団体やNGOから連帯性に関する取り組みを伝え、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）との闘いに関わる方法を読者に知らせるために、「新型コロナウイルス感染症（COVID-19）に対して動員したすべての人々」というウェブサイトのページを開設した。

## 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2020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

#### ルノー・グループのリスクファクター

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、以下の事業部門から構成されていることを再認識されたい。すなわち、ルノー・グループの自動車事業を含む自動車（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.を含むアフトワズ、販売金融（RCIバンク・グループ及びその子会社）並びに持株会社であるルノーM.A.Iの下に新たなモビリティサービス事業を結集させたモビリティサービスである。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。これらのシステムについては第5 - 3 - (1) - 「ルノー・グループの内部統制及びリスク管理システム」に記載している。リスク管理部は、ルノー・グループがさらされているリスクの全体像を把握するため概要をまとめている。アフトワズについては、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。

リスクの特定は、残存する影響及び発生確率（管理計画の考慮後）の評価に基づいており、両者の積によって重要度が定義される。ルノー・グループにとって重要度が高いリスクファクターについて、当社では、どちらの要因がこの重要度を決定づけているか（例えば「影響 > 確率」）又は影響と確率が同程度に寄与しているか（「影響 = 確率」）を特定している。

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。これらのリスクはこの分析に含まれている。これらのリスクは、その重要性に応じて一定のリスクファクターの説明に取り込まれた。例えば、地球温暖化、個人情報保護又はサプライヤーとの関係に関するリスクがこれに該当する。

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、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、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・グループが全営業部門を分析した結果得られた主要なリスクファクターは下表に要約され、以下に記載されている。5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。

## ルノー・グループのリスクファクター

		重要度レベル	
		中位	高い
戦略	アライアンスの業績が不調となるリスク 既存事業が中断した場合の対応が不十分であるリスク 自然災害、健康被害及び産業災害のリスク		
事業	地政学的不安定性及び経済状況に関連するリスク マージン回復能力が不十分であるリスク サプライチェーンが断絶されるリスク 自然災害、健康被害及び産業災害のリスク		
製品及びサービス	製品及びサービスの定義又は実行が不十分であるリスク 市場の期待に関連するイノベーションが不十分であるリスク 製品又はサービスの品質欠陥のリスク ルノー・ブランドの強化が不十分であるリスク		
グループ横断リスク	市場の期待に関連するイノベーションが不十分であるリスク 法令不遵守のリスク 法的リスク		
財務リスク	流動性リスク 外国為替リスク 顧客及びネットワーク信用リスク 銀行カウンターパーティリスク 金利リスク 残存価値の減少に関するリスク		



以下の説明において、このロゴは、地球温暖化によって大きな影響を受けるリスクファクターを特定するものである。

## 戦略に関連したリスク

### アライアンスの業績が不十分であるリスク - 影響 > 確率の高リスク

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功に大きな貢献をする。メンバーの財務成績の悪化と世界的な健康危機を背景に、アライアンスのメンバー会社は、販売台数よりも効率性と競争力の戦略を重視してきた。こうした状況は、2019年3月以降に実施されているアライアンスのガバナンス（第2 - 3 - (2) - 「2020年度におけるアライアンスの機能」を参照のこと。）を背景として、アライアンス内において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）投資の共有が減少しているか又は最適ではないことにより業績が不十分となるリスクを招く可能性があり、その場合ルノー・グループの製品の将来の競争力並びに売上高及び利益目標の達成が脅かされることになる。さらに、製品サイクル及びディーゼルの終焉に向けた移行により、日産とルノーの間の取引量が減少する可能性もある。最後に、日産の財政状態によっては、2020年度と同様に本年度のルノー・グループへの配当の分配が制限される可能性がある。

## リスク管理

2019年3月12日に創設されたアライアンス・オペレーティング・ボード（AOB）は、ルノー、日産及び三菱自動車間の業務調整と、その各々の株主及び従業員のために価値を創造する新たな取組みに責任を負っている。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発表した。アライアンス・パートナーは、車両及び技術の効率性と競争力を高めるため、リーダー・フォロワー・モデルを使用している。各メンバーは、自社が最良の戦略的な資産を有する地域においてリファレンス会社となり、他のメンバーの競争力を高め、支援を提供する役割を果たす。

日産が使用する共有CMF-EVプラットフォームによるメガニューeビジョンが近日発売されるという発表は極めて重要なシナジーと共同開発の例である。さらに、2021年1月14日に発表された新たな戦略計画に基づいて、ルノー・グループの販売台数の80%をアライアンスの3つのプラットフォームから得ることを目標にしている。アライアンスのメンバーは、引き続き共同購入や共同開発から利益を得る一方で、自社が業績、製品、技術及び市場において常に業界の最先端にいることを徹底する。

### **既存事業が中断した場合の対応が不十分であるリスク - 中程度のリスク**

デジタル手段で行われる事業の割合は着実に増加しており、顧客と直接やり取りすることに魅力を感じる新たなプレイヤーが現れ、仲介業者の排除が好まれることにより既存の事業に支障が生じるおそれがある。この傾向は、新たなモビリティ関連取引（カーシェアリング、コネクティッド・サービス等）において見られるとともに、サービス又は自動車製品の販売に係る既存及び従来セクター、販売及びアフターサービス、中古車及び当社の収益性の大きな部分を占める販売金融（ルノー・グループの連結当期純利益に対する販売金融部門の事業セグメントの寄与は、2020年度は789百万ユーロの利益であった。）においても顕在化している。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行に関連した様々な形態のロックダウンは、この状況を強化したにすぎない。ルノー・グループにとってのリスクは、こうした新たなプレイヤー（技術界から現れることもある。）が、ルノー・グループとその顧客の間に入り、事業やバリューチェーンの一部を獲得することである。

### **リスク管理**

ルノー・グループは、直接またその子会社であるRCIバンク（顧客との直接的かつ定期的な接触がある。）を通して、常に顧客との関係に細心の注意を払ってきた。さらに2020年9月3日にルノー・グループは、ブランドを4つのビジネスユニットに再編することを発表した（第2 - 「3 事業の内容」を参照のこと。）、各ビジネスユニットは価値の創造に注力し、市場セグメント及び関連する顧客の期待に資源を集中する予定である。

具体的な行動計画は、アフターサービスの事業分野、RCIバンク及びモビリティサービスによって策定され、中期的な仲介排除リスクを軽減している。車両のライフサイクルを通じて顧客との接触を増やすため、顧客に対する革新的な提案（新たなモビリティサービスを含む。）を示すことを目的としている。

また、競争力を高めるために必要な機動的ツールと組織の開発を目的として、特に子会社であるルノー・デジタルを通じてデジタル・トランスフォーメーションを推進している。

### **新たな事業の開発能力が不十分であるリスク - 中程度のリスク**



需要及びモビリティ提供の大きくかつ持続的な変化を背景として、ルノー・グループは、社会の変化や環境及び気候問題に合わせて、与えられた時間内にビジネスモデルを変更し、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、それに対応し、新たな事業を開発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。これにより、イノベーションに欠け、将来に備える能力が不十分である結果として、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、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、ルノー・グループ、アライアンス、RCIバンク、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。こうした革新的なサービスの提供は、自動車ブランドにおいて行われるとともに、その範囲が従来の枠組みを超える新たなビジネスユニットであるモビライズにおいても行われる。このビジネスユニットを創設するという最近の決定は、将来に向けて道を切り開くものである。ルノー・グループは、2030年までに売上高の20%超を新規事業から得ることを目指している。2020年11月25日に発表された欧州初のモビリティ専用循環型経済工場であるフランのRe-Factoryプロジェクトは、革新的な商品提供に向けた継続的変革の一例である。

## 事業に関連したリスク

### 地政学的不安定性及び経済状況に関連するリスク - 影響<sup>23</sup>確率の高リスク

ルノー・グループは、数多くの国において製造及び販売事業を行っている（第2-3-「(2)アライアンス」及び下記3-「(1)業績等の概要」を参照のこと。）。いくつかの国では、チャンスを活かせると同時に地域的な偶発事象が全体に及ぼす影響を制限できる販売地域の地理的広がりにもかかわらず、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のリスクを示すことがある。こうしたリスク及びチャンスは、変化を続ける経済に関連した状況、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、外貨の流動性不足又は為替管理措置に関連する可能性がある。2020年には新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行及びその結果（多数の生産ユニット、サプライヤー拠点及び顧客向け販売拠点の閉鎖等）に関連して、健康関連のリスクもあった。また健康危機は経済情勢が悪化する一因にもなった。このような混乱は、自動車業界の多くの関係者があらゆる市場で経験した。ルノー・グループ及び業界は、引き続き地政学的不安定性並びに健康に関する事態の推移に左右される経済情勢及びその影響に関連するリスクにさらされている。

### 特定のリスク

#### ヨーロッパ

ルノー・グループの活動は、2020年度のルノー・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引き続き大きく依存している（第2-3-(1)-A.-「(II)ルノー・グループの国際化 - 販売台数」におけるルノー・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の内訳を参照のこと。）。

#### ユーラシア

トルコでは、ルノー・グループは地政学的リスク並びにマクロ経済及び規制の不安定性にさらされている。このため市場は非常に不安定であり、ルノー・グループは、生産システムの短期的な適応性と主要な物流フローの代替ソリューションの準備を組み合わせることを目標としたリスク管理方針を実施している。トルコは、2020年にルノー・グループの販売台数の5%未満、生産台数の11%強を占めていた（2019年の販売台数及び生産台数の数値については第2-3-(1)-A.-「(II)ルノー・グループの国際化 - 販売台数」及び「(IV)主要製造拠点 - 生産台数」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。）。

ロシアでは、ルノー・グループは、その様々な拠点及びロシア市場における主要なプレイヤーであるアフトワズ・グループ（第2-3-(1)-A.-「(I) - 「ラーダ：ラインナップの完全な変革が続く」の段落と、第2-3-「2020年12月31日付ルノー・グループ連結組織図詳細」を参照のこと。）を通じて、経済情勢の変化に可能な限り沿った管理を徹底している。この管理は、販売台数（2020年のルノー・グループの販売台数の13%に相当する。）、売上高及び利益に影響を与える可能性が高く（販売台数については第2-3-(1)-A.-「(II)ルノー・グループの国際化 - 販売台数」を、また2020年度業績については第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。）、以下を検討することが含まれる。

- ・ 政治及び経済情勢に関連したリスク（経済制裁又はその他の不安定要因で、現地統合及び輸出支援に関する政策の変更をもたらすもの）
- ・ 関税規則の変更に関連するリスク
- ・ 現地サプライヤーの状況に関連するリスク

すべての生産施設において現地統合の強化は引き続き優先事項であった。2020年にロシアの拠点における生産台数は、ルノー・グループの生産台数の19%弱に相当した（第2-3-(1)-A.-「(IV)主要製造拠点 - 生産台数」を参照のこと。）。

#### アメリカ

世界的な健康危機に伴って悪化した不安定な政治・経済情勢の中で、この地域の主要国は為替レートの影響を受け、GDPは下落している。その結果、自動車市場は落ち込み、アメリカ地域では2020年に人員削減を伴う生産能力の再編、不採算販売の解消、市場を上回る価格上昇といった積極的な計画が展開された。こうした措置は、2020年度下半期に始まった市場の回復にあたって外部からの影響の大半を相殺することに役立った。子会社は、必要に応じて2021年度の更なる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るようさらに最適化された構造によって恩恵を受けている。この計画では、アメリカにお

ける販売台数は2020年度のルノー・グループの販売台数の9%未満を占めており、2019年度は11%超であった。

### アフリカ-中東-インド-太平洋

イランでは、米国の制裁が引き続き年間を通して適用され、国内における車両生産に必要なすべての外国製部品の輸入が妨げられた(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、経済危機と外貨準備金の減少に直面し、2020年初頭以降、公的機関は車両の生産に必要な部品のすべての輸入を遮断しており、これにより生産が停止している(販売台数及び生産台数については第2-3-(1)-A.-「(II)ルノー・グループの国際化-販売台数」及び「(IV)主要製造拠点-生産台数」を、またパートナーシップに関するデータについては第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、第2-4-「(2)子会社」を参照のこと。)。ルノー・グループは、人材の調整とオランのRAP工場の閉鎖という組織的な計画をもって、現地資産を保護する措置を講じてきた。拠点は維持されており、より広い状況で認められればルノー・グループのニーズに合わせて再開することができる。

### **リスク管理**

製造事業の拠点について、ルノー・グループの地理的決定は、リスクの分散化を確保するために、世界規模での生産アプローチに組み込まれた不安定性のリスクを考慮に入れて行われる。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の影響を減少させ、製品をより競争力のあるものにするため、引き続き、現地統合の水準を向上させている。

さらに、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、グループ会社間の販売、生産パートナー及び可能なヘッジ手段のない国への販売に関するものである。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ス.a.s.に販売し、ルノース.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。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行による経済情勢への影響について、当初の制限から始まって、ルノー・グループは、協調的かつ実践的な方法で、社内のみならず、サプライヤーとともに川上において、またネットワーク及び顧客とともに川下において実施すべき対応を決定するため多機能型危機管理セルを健康危機の発生時には毎日、後に週に1回実施してきた。ルノー・グループは、パンデミック又はその他類似の体系的な危機による現在及び将来の影響に対する対応を改善するため複数のプロセスを調整してきた。例えば、商業的需要と生産対応の均衡化プロセスは、月単位よりも週単位の方が効率的に運営することができた。このような市場の変化に即応する柔軟性は、従業員を保護し、財務成績を最適化し、あらゆる潜在的な機会をつかむためにルノー・グループの戦略において最も重要である。

### マージン回復能力が不十分であるリスク - 影響 > 確率の高リスク

財務成績の回復は2020年計画が公開された2020年5月29日に発表されたとおり、ルノー・グループの優先事項である。内部統制システムにもかかわらず、装備された生産能力は販売台数を上回り、規制の影響により生産コストは膨れ上がる一方で、選択された技術的な財務的効率性がこのコストの増分の相殺に十分でなく、またルノー・グループの不採算国へのエクスポージャーとC及びC+セグメント等の収益性の高いセグメントにおけるプレゼンスの低下により全体的な収益性が損なわれている。急速に変化する競争環境により、2021年1月14日に発表した中期戦略計画の投資資金の調達に必要なマージンを回復できないおそれがある。

### **リスク管理**

2021年1月14日に発表したルノーリユーション計画(上記1-「ルノー・グループの戦略」を参照のこと。 )において、コスト削減目標が強化された。2020年5月に発表された「2020年計画」は、2019年と比較して、3年間で20億ユーロ超の固定費削減を目標としていたが、2023年までに25億ユーロに加速及び拡大さ

れ、2025年までに30億ユーロを目標としている。この計画ではまた、変動費も2023年までに1台当たり600ユーロ削減することが定められている。こうした目標の枠組みの中でコスト管理と財務成績を強化するため、ルノー・グループでは2020年度末に最高事業再生責任者を任命し、短中期的な収益性の回復を目指している。当該役員の行動と意志決定の範囲は、変動費、売上高、固定費及び運転資本の4つの収益性の柱に基づいている。

### **サプライチェーンが断絶されるリスク - 影響 > 確率の高リスク**

ルノー・グループの事業は、生産設備の川上と川下のいずれにおいても複雑なサプライチェーン及びデリバリーチェーンシステム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に欠陥があることが判明するおそれがある。こうした不具合が技術、計画又は経済的非効率、さらには車両の生産、販売ネットワーク及び最終顧客への輸送及び/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悪影響を及ぼす可能性がある。

こうした潜在的な中断は社内（特に、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。）（第2-3-(1)-A.-「(IV)主要製造拠点-生産台数」を参照のこと。）又は社外（例えば、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の健康危機に見られる。）のいずれにも存在する可能性があり、以下の分類に従って分析することができる。

- ・ サプライヤーのデフォルト
- ・ 供給又は輸送システムの中断
- ・ 原材料供給の中断

### **サプライヤーのデフォルト**

ルノー・グループは、800を超える部品サプライヤー・グループと400を超えるサービス・プロバイダーから構成される一層性のサプライヤー基盤に依存しており、このサプライヤー基盤と重要な取引関係を維持している。これらのサプライヤーは、適品品質部品の設計及び生産、納期の遵守、必要な生産能力の提供並びに財務、戦略、産業、社会及び管理、サプライチェーン、持続可能な開発及びコンプライアンスの分野において中断リスクをもたらす可能性がある。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の世界的流行とディーゼルエンジンの加速的な減少により、2020年にルノー・グループが営業しているすべての国でサプライヤー基盤はさらに弱体化した。これらの要因は、リスク下にあるサプライヤーの数が大幅に増加した一因である。この割合は通常5%から10%の間であるが、2020年度末には10%から15%の間であった。

しかしながら、世界中のすべての国で産業支援策が実施され、特にフランスでは政府保証ローン(PGE)、税及び社会保障費の補填等が行われた。こうした対策により、サプライヤー基盤は複数の中断やドミノ効果を回避することができた。それにもかかわらず、サプライヤー基盤の債務は増加しており、長期的にはサプライヤー基盤をさらに脆弱にする。

こうした困難はルノー・グループのすべての調達国において見られ、トルコ、インド、ロシア及び(公的機関の措置のおかげで)フランスのサプライヤー基盤のより強力な回復力に比べて、ドイツ、英国、スペイン及び南米では状況はより悪化している。

2021年の初めには、産業界、特に自動車業界において、電子部品のサプライチェーンの中断が発生し、これが生産中断をもたらした。こうした破綻がルノー・グループにもたらす影響をリアルタイムで分析し、影響を限定的なものとするための決定が行われる。この目的でリスク管理システムも導入されている。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である2021年3月15日現在、当社では、主に上半期に生産台数が減少し下半期に追いつくと見込んでいる。当社は、年間100,000台程度の純損失のリスクを想定している。当社は、このリスクを軽減すべくサプライヤーと協力しているが、この複雑なチェーンにおいて他の要因が発生する可能性を排除することはできない。

### **リスク管理**

ルノー・グループは、包括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、自らのリスク並びにとりわけ自らのサプライチェーンのコンプライアンス及び頑健性について責任を負わせることを目的として策定された防止策。
- ・ サプライヤー開発製品に係るアライアンス基準の使用



- ・ 利用可能な既存の生産能力で対応できない供給リスクを、2年を期間として管理することを目的としたアライアンス・ケイパビリティ・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。
- ・ 内在的サプライヤーリスクの監視（複数の基準を有する年次格付、財務及びデフォルトリスク（アライアンス・グリッド））。
- ・ ルノー・グループ（又は他の顧客）とそのサプライヤーとの関係から生じるリスクを例えば以下のような指標を分析することにより監視すること。すなわち、（ ）売上高に占めるルノー・グループ又は主要顧客の割合、（ ）ルノー・グループのパネルにおけるサプライヤーの市場シェア、（ ）個別の故障に対するラインナップのエクスポージャーである。ルノー・グループが複数調達源に関する体系的な方針を持たない場合、監視は特に強化される。
- ・ 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。

防止策は、列挙されたような人間の管理下にあるリスクと例えば自然災害のような人間の管理が及ばないリスクの両方に関係している。このため、ルノー、日産及び三菱は、事業継続計画のプログラムを有している。

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。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行がサプライヤー基盤とその回復力に及ぼす影響については2020年に特に重点を置いており、これは危機の影響が続く限り維持される。またルノー・グループでは、電子部品の供給中断について、通常のプロセスに従って社内外のマルチビジネスチームを発動させ、工場の生産又はその販売に対する影響を最小限に抑えるため実施する是正措置を決定している。

### 供給又は輸送システムの中断

特定されたリスクは、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影響を与え、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、輸送又は納品の中断に関連している。これらのリスクの中で、当社は物流サプライヤー間のサイバーセキュリティリスクは絶え間なく増加していると見ている。また新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行に関連した制約によって、2020年に川上及び川下のユニットの閉鎖が大幅に増加したと見ている。

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、その頑健性は常に強化されている。

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

サプライチェーンは「管制塔」プログラムを実施している。デジタルプロセスの展開を通じて、かつエンド・ツー・エンドの見方をもって、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及び事業分野間で一貫した手法を適用することを目的としている。プログラムは、サプライヤーのデフォルトのリスク並びに供給及び輸送システム内のリスクを対象としており、以下を目標としている。

- ・ 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。
- ・ 供給能力及びサプライヤーのデフォルトの管理。
- ・ 運送業者、倉庫及び及び駐車場の物流能力の管理。
- ・ リスクの予測。

さらに新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の危機によって、環境の変化により迅速に対応するため短い周期でのサプライチェーンの運営能力が実証された。商業的需要と生産対応の均衡化プロセスは、月単位よりも週単位の方が効率的に運営することができた。この経験により、当社はデジタル・ツールの有効性を検証することができた。長年にわたり実施されてきたサプライチェーンの危機管理体制は、不定期に発生する危機や偶発事象（国境封鎖、気象上の危機、輸送手段の不足、サイバーセキュリティ等）に対応するための主なツールである。

### 原材料供給の中断

特定されたリスクは、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。原材料の購入は、購入予算全体の約3分の1を占めている。原材料の購入は生産状況に大きな影響を及ぼす傾向があること又は需給に著しい不均衡が発生していることから、かかる原材料の購入の4分の3は戦略的なものと考えられる。さらに2020年に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行により、ロックダウン措置若しくは人材不足（例えば、南アフリカにおける貴金属に関して）又は資材の生産能力を不確実な需要に合わせることで困難であること（特に鋼鉄に関して高炉再開には大きな緊張感を伴う。）から資材の生産又は採取に関連して困難が生じた。当社がサプライヤーとともに実施した対策により大きな影響は回避することができた。

## リスク管理

変動の大きい原材料価格及びエネルギー構成（ガソリン、ディーゼル、電動化自動車）の変化を背景に、ルノー・グループは、供給リスク及びコスト超過リスクを特定し、かつ制限するため、購買、技術、監視及びヘッジ方針を補完している。

購買方針については、ルノー・グループでは、供給を確保すると同時にコストを最適化するため、鋼鉄や鋳造アルミニウム等の資材について複数供給源の開拓を進めている。また承認された資材のパネル及び部品の原価計算における材料価格の詳細な分析の実施により、部品又は構成部品に含まれる資材の管理を強化している。

技術方針については、ルノー・グループは、コバルト、パラジウム及びロジウム等のセンシティブな材料の使用を減らすか又はその代替に積極的に取り組んでいる。またリサイクル材料（特に貴金属）の使用や使用済み車両のリサイクルについても開発を続けている。2020年11月25日に発表された、フランにおける新たなRe-Factoryプロジェクトはこの方向へのさらなる一歩である。

将来予想に関するアプローチでは、ルノー・グループは、主要な指数連動項目及び非指数連動項目について、2ヶ月ごとに予測の見直しを行っている。同時に重要な材料の市場及びサプライヤーの常設監視も徹底している。

最後に、リスクを軽減し市場変動へのエクスポージャーを制限するため、ルノー・グループは原材料の年次供給契約について可能かつ適切な時期に交渉を行っている。さらに主な指数連動商品については、体系的なヘッジ方針が整備されている。

## 自然災害、健康関連被害又は産業災害に関するリスク - 中程度のリスク

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及び試験センター、ロジスティクス・プラットフォーム、商業拠点のいずれかであるかを問わない。）は、労災、火災、爆発及び機械故障のリスクにさらされている。また一定の施設（特に、主要な生産拠点について述べた第2 - 3 - (1) - A. - 「(IV) 主要製造拠点 - 生産台数」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、スロベニア及びモロッコ）だけでなく、洪水や冠水（特にフランス及び韓国）といった自然災害のリスクにさらされており、後者のリスクは地球温暖化に関連した外的な気象事象の頻度が上昇することにより増加している。

防止及び回復に向けた対策（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発生すると、人々、環境又は当該拠点に損害が及び、影響を受けた拠点が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により、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）に損害を与える可能性がある。

現在の新型コロナウイルス感染症（COVID-19）のような世界的流行は、ルノー・グループが事業を行う国々において、重大かつ変化を伴う健康危機をもたらす可能性がある。このような状況は、人々及び商品の自由な移動に制限をかけ、販売ネットワークにおける販売又はアフターサービス拠点の開設並びに生産拠点の円滑な運営を妨げる措置を伴うことがある。こうした状況は、主に、ルノー・グループ従業員及びそのサプライヤーの健康と就労の可否並びに財務業績（売上高、キャッシュ・フロー及びキャッシュ）並びに潜在的には一定の貸借対照表上の資産価値に影響を与えることになるであろう。

## リスク管理

ルノー・グループは、過去30年にわたり、意欲的かつ綿密な防止策（人々の安全、財産及び事業の継続）の実施と開発に尽力してきた。アフトワズを除き、「財産損害及び事業中断」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93%超は、2020年に国際的な、保険会社が認定する

予防及び保護の水準を反映した「高度防災基準適合建築物（Highly Protected Risk）（HPR）」ラベルの認定を受けた。また収斂のアプローチでは、アフトワズ・グループは、防火及び安全対策（産業施設の稼動に関連するリスクに対する保険を含む。）をその拠点において実施している。

さらに、ルノー・グループ全体では、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地震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、危機管理体制、事業継続並びに適切な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。

健康危機について、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、とりわけ危機管理体制を通じて対応策を講じている。主に、特定の作業組織、現地の措置及び商業的需要に基づく作業中断と再開の管理について規定されている。

## 製品及びサービスに関連したリスク

### 製品及びサービスの定義又は実行が不十分であるリスク - 影響 > 確率の高リスク

社会、環境及び気候の問題に関連して、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電動自動車、より長期的には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（例えば、Euro7規制 - 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。
- ・ とりわけエコシステムの開発（再充電、バッテリーのリサイクル）及び各地域の規制（例えば、ヨーロッパにおけるCAFE（第2 - 3 - （3） - A. - 「自動車の製造に関する規制」を参照のこと。））による制限を受け、支援政策によってさらに形を変える、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（第2 - 3 - （1） - A. - （1） - 「ルノー・グループの電気自動車ラインナップ：電気自動車市場におけるパイオニア及びリーダーとして、ルノー・グループは積極的に新商品を展開している」及び下記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CO<sub>2</sub>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、ルノー・グループの生産開発の意志決定にあたり、参考として使用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。

新しいモデル又は構成部品の開発は、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。

2020年9月3日に発表された新たなブランド組織によって、製品の多様性を管理しながら顧客及びブランドに関するニーズにより一層集中することが可能になるはずである。

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変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（ICE、電動化、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（例えば、CMF-EV）を開発する。
- ・ 特にトップマネジメントの関与を高めることでガバナンスを強化することにより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。

### 市場の期待に関連するイノベーションが不十分であるリスク - 影響 > 確率の高リスク

ルノー・グループは、規制（排出ガス及びCO<sub>2</sub>/気候等）、市場動向及び顧客の期待（コネクティッド・サービス等）といった様々な分野で、求められる条件が拡大しつつある市場で事業を行っている。このような必要条件によって、主にパワートレイン並びにエレクトロニクス及びソフトウェアといった分野において、投資が回収されるまでの長期にわたる開発期間を反映して多額の投資を伴う技術革新をさらに発展させることが必要となる（下記5 - 「未来の自動車」におけるイノベーションの詳細を参照のこと。）。同時にルノー・グループは、収益性を維持するため、研究開発費を現在の売上高の10%程度から2025年には8%未満に減少させる予定である。この二重の必要性により、イノベーションに関する選択及びかかるイノベーションが現実の期待に一致して投資リターンを生み出す可能性に重みを加えるリスクが増大する。

#### リスク管理

ルノー・グループは、2020年7月から新たなCEOを迎え、その全体的な製品及び技術開発ポートフォリオの定義を見直した。また2021年初めから組織を見直して、可能な限り消費者の期待に添えるようにルノー・グループの4つのブランドをそれぞれ担当する4つのビジネスユニットを設けることを決定した。これらのブランドは、その特定の独自性を強化するため、最適な選択とトレードオフを行うことができ、また中心となる事業分野の専門知識並びにアライアンス・レベルで又はパートナー（グーグル等）とともに開発した車体及び技術に依拠することができる。それゆえにルノー・グループは、あらゆる種類のエンジン（ガソリン、ディーゼル、電気及び電動化、LPG、水素）、自動車のコネクティビティの向上及び顧客が期待する運転支援を提供する商品を開発することができる。例えば、2020年度末に当社はE-TECHエンジンによってハイブリッド化市場に大きなイノベーションを起こしたが、これにより電気自動車のラインナップに加えてCAFE規制要件への対応が可能となる。さらにメガヌeピジョンは、グーグルの自動車プラットフォームを統合する最初の消費者向け自動車となる予定である。

### 製品又はサービスの品質が不十分であるリスク - 中程度のリスク

競争に直面した場合、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変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 - 「2020年及び2021年の新製品並びにそのイノベーション」における2020年及び2021年の新製品の記載を参照のこと。また下記5 - 「未来の自動車」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（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、顧客が満足していない原因を非常に迅速に知り、これに応じて対応することを可能にする市場監視システムを設置した。これは、特に品質問題（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行われている。

### ルノー・ブランドの強化が不十分であること - 中程度のリスク

ルノー・ブランドは、クリオ及びキャプチャーの成功によって小型車セグメントにおいて、ゾエによって電気自動車セグメントにおいて、その商品を認知されている。ゾエは、2020年度にヨーロッパで最も多く販売された電気自動車である。2020年度末に発表された戦略に沿って、上位セグメント（特にC及びC+セグメント）において価値を創出する目標を達成するため、ルノー・ブランドはこれらのセグメントにおいて顧客イメージを改良していく必要がある。

### リスク管理

2021年初めに4つのビジネスユニットに分割する組織の整備が行われ、そのうちの1つはルノー・ブランドに特化したものである。この整備によって、ブランド戦略は完璧に連携され、より厳密に一元化されたガバナンスによって川上から川下まですべての事業分野において一貫性のあるものとするができる。ルノー・ブランドは、そのラインナップにおいて2025年までに14の新車種が発売され、そのすべてが電気又はハイブリッド型で提供されることに依拠することができる。ネットワーク内の厳密な展開計画によって、台数ではなく価値に基づく販売に集中し直すことで、必要なレベルまでイメージを強化することができるはずである。

### 横断的機能に関連したリスク

#### サイバー攻撃及び情報システムの障害に関するリスク - 影響 > 確率の高リスク

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。ルノー・グループの戦略及び新たな課題の進展（特にクラウド戦略、デジタル化、インダストリー4.0、コネクティッド・サービスの開発又はサイバーセキュリティ規制環境の強化）は脅威へのエクスポージャーを高め、サイバーセキュリティを重要な課題としている。

その活動やシステム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。

- ・ 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。強力な成長を背景として、これらの攻撃は、機密データ（戦略、製品、サービス若しくは個人の情報）へのアクセス、その盗難若しくは改変、サービス妨害、さらにはルノー・グループの全情報システムのダウンを目的としている可能性がある。
- ・ 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。
- ・ 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「2020年及び2021年の新製品並びにそのイノベーション」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、以下によって業務レベルで管理されている。

- ・ 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。セキュリティ・マスター・プランは2020年に更新され、監査、リスク及びコンプライアンス委員会（CARC）に提出された。
- ・ サイバー攻撃に関する保険の適用範囲が設定された。

組織レベル及びガバナンスレベルでは、特に以下によって管理されている。

- ・ 職務横断の全社のサイバーセキュリティ組織
- ・ 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。

- ・ ルノー・グループの様々な工場におけるセキュリティを強化するための主要プログラム
- ・ 車両のサイバーセキュリティに関する新たな規制（UNECE）を遵守する必要性に関連した車両のサイバーセキュリティ及び関連サービスの開発
- ・ ルノー・グループのすべての領域（特にIS/IT、車両、コネクティッド・サービス、クラウド・インフラ及び工場）におけるシステムの監督強化（セキュリティ・オペレーション・センター（SOC））
- ・ 認知、研修及びサイバーセキュリティスキルの強化
- ・ ルノー・グループのシステム/インフラ（クラウド方式で管理されているものを含む。）の保護強化

### 法令不遵守のリスク - 中程度のリスク

ルノーは、国際的活動の結果として、より一層多数の、複雑かつ変化を続ける法令（とりわけ、自動車製造、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、法令の変更についての想定が不十分であるか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、主要な規制領域（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」、「データ保護」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使用している。

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、法務部と緊密に連携して、倫理及びコンプライアンス部門により管理されている。

### 法的リスク - 中程度のリスク

ルノー・グループは、2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・グループ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日に材料の性質及び行われた管理に関する悪質な虚偽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・グループは、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

ルノーの生産ノウハウ、研究によるイノベーション及び販売商品は、ルノー・グループの知的財産保護のため出願された特許、商標、意匠及びモデルの対象となる。このためルノー・グループは、その事業分野において相当数の特許、商標、意匠及びモデルを毎年提出している（下記「5 研究開発活動」を参照のこと。）。ルノー・グループが知的財産について直面している主なリスクは、受動的であるか能動的であるかを問わず、偽造のリスクである。

ルノーが保護する製品、生産プロセス、ブランド、意匠及びモデルに対して、第三者によって偽造行為が行われる可能性がある。技術的な観点からは、特にハイブリッド車及び電気自動車の分野におけるルノーの評判に鑑みて、ルノー・グループはこうした偽造の主要な標的となる可能性がある。ルノーのE-TECH技術はその顕著な例である。商標、意匠及びモデルについては、特に交換市場で影響を受けている。ルノー・グループの既存の評判は、特にヨーロッパ及び中東で偽造リスクを高める主要な要因となっている。

こうした行為は、ルノー・グループの売上高及び利益に直ちに悪影響を及ぼすおそれがあり、関係する技術及び製品の評判及び品質イメージを損なう可能性がある。ルノー・グループの主要な自動車市場においてルノーが登録した特許、商標、意匠及びモデルは、偽造との闘いにおいて有効な対抗手段となる。また商標については、様々な国において税関モニタリングが確立され、輸出入のいずれにおいても疑わしい製品の報告が可能となっている。

いわゆる能動的侵害は、特許出願が非公開となっている期間に関するリスクを考えると、ルノーにより意図せずに行われるおそれがある。第三者が提出し公開時にのみ知らされる特許出願により、ルノーは開発中の製品を修正し、プロジェクトの研究開発費を増額し又は特許項目を使用する権利を交渉せざるを得なくなるおそれがある。いずれの場合もプロジェクトのマージンに影響を及ぼすであろう。このリスクは、とりわけコネクティビティと標準必須特許に関連して存在する。

## 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、財務的性質を有する以下6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。

### 流動性リスク - 影響 > 確率の高リスク

ルノー・グループは、金融市場の資源の利用に依存している。ルノー・グループは、長期借入金及びコマーシャル・ペーパーの発行、銀行借入並びに債権の証券化及び預金受入業務によって、自動車事業及び販売金融事業の資金調達を行っている。市場の閉鎖が長期化し又はクレジットの利用が圧迫されるとルノー・グループは流動性リスクにさらされる。ルノー・グループの資金調達需要が増加した場合又はルノー・グループが新たな資金調達源を利用できない場合、流動性不足は、特に競争力、経営成績及び財政状態に悪影響を及ぼすであろう。流動性リスクとは、自動車部門及び販売金融部門において、支払期限の到来した借入金を返済し又は貸借対照表の拡大に対して資金を供給するための流動性が低下するリスクである。ルノー・グループの流動性は、一般的な市場の混乱、流動性リスクの増大に対する市場の認識又は債券市場における投機圧力等、ルノー・グループが統制できない要因によって大きく影響を受ける可能性がある。

2020年には新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行により市場全体の混乱が発生し、ルノー・グループの事業は下方に影響され、これにより必要運転資本に悪影響が生じた。

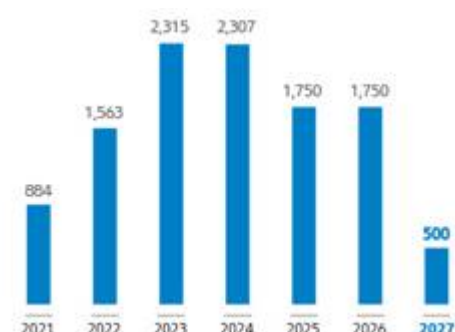
また自動車部門及び販売金融部門は複数の格付機関による格付を受けている。格下げの場合、ルノー・グループの当該部門による資本市場へのアクセスが制限され及び/又はそのコストが増加するおそれがある。現在の市場の状況に基づき、ムーディーズとS&PによるルノーSAの信用格付（自動車部門）の格下げの可能性は、RCIバンク（販売金融部門）の格下げをもたらす可能性がある。

ルノーSAの信用格付（2021年3月11日現在）並びに2020年12月31日現在の社債、銀行借入及びこれらと同等の債務の満期日は以下の表のとおりである。

### ルノーSAの格付

格付機関	格付及び見通し	日付
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
S&P	BB+ / B / アウトルック：ネガティブ*	2021年3月5日
R&I	A- / アウトルック：ネガティブ**	2021年3月11日
JCR	A- / アウトルック：ネガティブ	2020年10月5日
* 2021年3月5日に確認された格付		
** 2021年3月11日に確認された格付		

ルノーSA - 2020年12月31日現在の社債、銀行借入及び同等債務（フランス政府保証ローンの実行を含み、永久劣後証券及びNEU CPを除く。）の償還スケジュール<sup>(1)</sup>



(1) 利息及びIFRSの影響を除く額面金額（単位：百万ユーロ、2020年12月31日現在の為替レート）



自動車部門及び金融販売部門に関連した金融負債の詳細な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。

流動性リスクの詳細については、連結財務諸表の注記25-B1を参照のこと。

## リスク管理

**自動車セクターの流動性リスク管理**は、資金調達及びトレジャリー部によって行われる。この管理は、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、社内において最高財務責任者が承認し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。流動性準備金の水準の監督及び管理は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行に関連して強化された。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行によって生じた流動資金の需要に資金を供給するため、ルノーSAは、2020年6月にフランス政府保証に裏付けされた50億ユーロの銀行融資枠契約を締結した。この融資枠は、2020年12月31日までに全部又は一部を1回又は複数回の分割で使用することができるもので、3回にわたり総額40億ユーロが実行された（連結財務諸表の注記23-Cを参照のこと。）。

また2020年にルノーSAはEMTNプログラム（10億ユーロ、5年半満期）に基づいて11月25日に新たなユーロ債を発行することで資本市場へのアクセスを維持するとともにNEU CPプログラムによって短期資金調達へのアクセスを維持した。こうした資金調達に係る契約書（銀行借入及び与信枠を含む。）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。

2020年12月31日現在、自動車部門の流動性準備金（アフトワズを含む。）は164億ユーロとなり、今後12ヶ月に弁済すべき債務を弁済することができる。その内訳は、現金及び現金同等物が129.5億ユーロ、確定済みの銀行与信枠（2020年12月31日現在、未使用）が34.3億ユーロとなっている。

**販売金融部門**においては、流動性リスクの管理は複数の指標又は分析に基づいており、融資残高の最新の見積りと実際のリファイナンス取引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。ルノー・グループは流動性リスクを抑制する制限を設けている。RCIバンクは、事業と開発の長期的将来を確実なものとするため常に十分な財源を備えていなければならない。2020年12月31日現在、RCIバンクの流動性準備金（対象範囲はヨーロッパ）は166億ユーロであり、これにより外部の流動性（集中管理されたリファイナンス範囲）を利用せずに12ヶ月超にわたり商業活動の継続を確保することが可能となった。これは、未使用の確定済銀行信用枠45億ユーロ、ECB金融政策オペの適格担保45億ユーロ、高品質流動資産（HQLA）74億ユーロ及び短期金融資産3億ユーロから構成される。2020年12月31日現在、RCIバンクの流動性準備金（対象範囲はヨーロッパ）は、2019年度末と比べて71億ユーロ増加し、166億ユーロとなった。

流動性リスク管理システムの詳細については、連結財務諸表の注記25-B1を参照のこと。

## 外国為替リスク - 中程度のリスク

事業活動の国際的拡大により、ルノー・グループは為替リスクにさらされている。このリスクは、ユーロに対する様々な通貨の変動に関係しており、**主にルノー・グループの自動車事業に影響を与える。**

営業総利益及び必要運転資本は、外貨建ての将来の営業キャッシュ・フローをヘッジしない方針により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。2020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、ユーロがすべての通貨に対して1%上昇した場合、自動車部門の年間営業総利益はヘッジ取引の考慮後で-24百万ユーロの影響を受ける可能性がある（連結財務諸表の注記25-B2における通貨ごとの影響の詳細を参照のこと。）。

正味財務収益、関連会社の利益に対する持分、株主資本及びネット・キャッシュ・ポジションもユーロに対する為替変動の影響を受ける可能性がある。特に、ルノー・グループは日産の43.7%の持分を保有し、円貨建ての純資産を保有しており、その変動は資産の有価証券の価値及びルノー・グループの負債の換算準備金に影響を及ぼす。2020会計年度にユーロが円に対して1%上昇した場合、その影響として株主資本に対する日産の寄与は137.5百万ユーロ減少し、関連会社からのルノー・グループの利益は49百万ユーロ減少する（連結財務諸表の注記12-C及び12-Dを参照のこと。）。ルノー・グループは、円貨建ての借入を行うことで日産への投資に関連した為替リスクの一部をヘッジしており、これはルノー・グループのネット・キャッ

シュ・ポジションに影響している。このためユーロが円に対して1%上昇すると、ネット・キャッシュ・ポジションは1.4百万ユーロ増加することになる。

販売金融部門の為替変動リスクへのエクスポージャーはより限定的であるが、それでも当該リスクはその財政状態に悪影響を及ぼす可能性がある。

## リスク管理

自動車部門の為替リスク管理方針（アフトワズを除く。）の実施及び監視は、資金調達及びトレジャリー部によって確保される。営業総利益及び必要運転資本における為替リスクの例外的なヘッジは、資金調達及びトレジャリー部の事前分析の対象となり、その後、財務部又はシニア・マネジメントによって正式に承認され、その結果は毎月、最高財務責任者に報告される。国際市場において取引される通貨に関して、外国為替取引は可能な限りルノー・グループのトレーディング・ルーム（ルノー・ファイナンス）によって実施される。

2020年には営業総利益と運転資本の為替リスクに対するエクスポージャーを制限するため、自動車部門（アフトワズを除く。）は英ポンド、アルゼンチン・ペソ及びトルコ・リラに対して通貨ヘッジを設定した。

また為替変動に関連した財務成績の歪みを回避するため、外貨建ての資金調達及び資金管理フローに関連した為替リスクを体系的に最小化している。

親会社による集中資金管理の対象ではない国において計上された余剰資金は通常、資金調達及びトレジャリー部の管理下で現地通貨にて運用される。金融取引は各事業体の会計通貨で行われるか又は外貨建てで行われる場合は資金調達及びトレジャリー部の監督の下に同一通貨でヘッジされる。残存エクスポージャー（ルノー・ファイナンスの営業から生じるものを含む。）は減損の対象となり、毎月、最高財務責任者に報告される。

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。）。円貨の流動性リスクを制限するため、ルノー・グループは今後3年間に日産から受領する円建て配当金の最善の見積相当額を上回る純投資をヘッジしないというルールを自ら定めている。

アフトワズは、自動車部門（アフトワズを除く。）とよく似た方法で為替リスクを管理している。そのプロセスは、アフトワズの財務部が監督している。アフトワズの財務部は各通貨のネット・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。2020年に為替リスクをヘッジする取引は行われていない。2020年12月31日現在のアフトワズの余剰資金及び銀行融資はほぼすべてロシア・ルーブル建てであった。

RCIバンクの販売金融子会社は、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、最低限のレベルを保っている。

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。2020年12月31日現在、RCIバンクのグループ連結外国為替ポジションは5.8百万ユーロとなった。

外国為替リスク管理に関する詳細は、連結財務諸表の注記25-B2を参照のこと。

## 顧客及びネットワーク信用リスク - 中程度のリスク

ルノー・グループの販売金融事業は、カウンターパーティのデフォルトから当該事業を保護するためのリスク管理技術が十分でない場合、顧客及びディーラー・ネットワークの信用リスクにさらされている。

信用リスクは、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。信用リスクは、マクロ経済要因に密接に関連しており、とりわけ失業率、事業の失敗、債務返済手数料、所得の伸び、世帯の可処分所得、ディーラーの収益性及び中古車価格等が含まれる。信用リスクは事業に大きな影響を与える。RCIバンクの顧客の信用リスクの水準は、全般的なマクロ経済情勢に影響を受け、一部の顧客の返済能力に影響を及ぼす可能性がある。ディーラー・ネットワークの信用リスクの水準は、特に財務健全性、保証の質及び全体的な自動車需要によって影響を受ける。信用リスク

が増加すると、リスク費用及び信用損失引当金が増加し、RCIバンクの財務成績及び潜在的には内部資本に直接的な影響を及ぼすことになる。

顧客の活動（個人及び法人向け与信）に係るリスク費用は2020年に増加した。リスク費用は、ロックダウンの方針が複数の経済セクターに与えた負の影響によって影響を受けている。すなわち、法人顧客に計上された個別引当金の増加、IFRS第9号の将来予想に基づき計上される引当金の増加をもたらすマクロ経済の各シナリオに係る加重の調整、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行の影響を強く受けるセクターにおいて営業する債務者に対する一般引当金の計上である。

## リスク管理

RCIバンクは、個人及び法人に対する融資の質を評価するため、先進的なクレジット・スコアリング・システム及び外部データベースの照会を利用している。ルノー・グループはまた、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、市場の状況を考慮するため、貸付方針を絶えず調整しているが、信用リスクが増加するとそのリスク費用及び信用損失引当金が増加することになる。RCIバンクは、発生した債権の回収を徹底するため詳細な手順を実施するか又はその他の方法で未払車両の回収及び回収車両の販売を組織的に行っている。しかしながら、貸付方針、信用リスクの監視、回収業務、売掛債権の記録又は車両の回収が、現在及び今後において、その業績及び財政状態への悪影響を防止するために十分であるという保証はない。RCIバンクは2020年に新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の世界的流行に伴う経済情勢の悪化を見越して、観察されたリスク並びに主要国における市場別（個人、法人）の予測及びストレスに基づいて貸付方針を調整した。その結果、事業セグメントごとの具体的な付与方針（法人顧客又は特定の顧客の雇用主）によって管理が強化され、主に南米諸国及び地域において価格設定が引き上げられ、デフォルト確率の目標値が下方に調整された。さらに第1期ロックダウンを受けて、RCIバンクは不良債権及び貸倒懸念債権の回収を専門とする従業員を増加し、多数の支払繰延を認めた国では追加スタッフを配置した。

2020年12月31日現在のリスク費用合計は平均稼働資産の0.75%であり、2019年12月31日現在では0.42%であった。2020年12月31日現在の純顧客資産は38,301百万ユーロであり、純ディーラー資産は8,894百万ユーロであった。

顧客及びネットワークの信用リスク管理の詳細については、連結財務諸表の注記25-B6を参照のこと。

## 銀行カウンターパーティリスク - 中程度のリスク

ルノー・グループは、余剰資金の運用、為替及び金利リスクの管理並びに決済フローの管理に関する金融及び銀行市場における取引の結果として、銀行カウンターパーティリスクにさらされている。このリスクは、預金として委託した資本若しくは資産間で計上された現金投資取引の回収不能又はデリバティブ商品の利用に関して当初の市場条件と等しい条件（金利、為替レート）に戻らない可能性に関するものである。カウンターパーティのデフォルトは、ルノー・グループにマイナスの財務上の影響を及ぼすおそれがある。

## リスク管理

ルノー・グループの様々な事業体の銀行カウンターパーティリスクの管理は、自動車部門と販売金融部門の間で十分に調整されている。この調整は、主にカウンターパーティの長期格付及び株主資本の水準を考慮した内部評価システムに基づいている。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が使用している。

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。

銀行カウンターパーティリスクを低減するため、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。新興国を含めた事業活動の国際的拡大に伴い、ルノー・グループは、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。2020年、ルノー・グループは、銀行カウンターパーティの不履行に起因する財務上の損失を一切受けなかった。

銀行カウンターパーティリスクの管理システムに関する詳細は、連結財務諸表の注記25-B6を参照のこと。

## 金利リスク - 中程度のリスク

金利リスクへのエクスポージャーは、主に販売金融部門に関連するものであり、当該部門において、このリスクは金利の変動が将来の総利益に及ぼす影響にあたる。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

販売金融部門では、金利リスクを毎日監視しており、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バンクの全事業体で同一の方法を用いて測定されている。感応度は、各事業体につき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。このヘッジシステムにより、RCIバンク全体のエクスポージャー及び各会社のエクスポージャーを低減することが可能となっている。2020年12月31日現在、ヘッジ後の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5.8百万ユーロ下回っていた。

自動車部門では、現金準備金は一般的に変動金利で積み立てられ、アフトワズを除く自動車部門の長期投資は一般的に固定金利で資金調達されている（イールドカーブがゼロに近いかマイナスである限り、固定金利の借入金は固定金利で維持される。）。自動車部門の利用可能な現金は可能な限りルノーSAにおいて集中管理され、ルノー・ファイナンスによって短期銀行預金として運用されている。アフトワズの余剰資金と銀行借入金は、主に変動金利で指数に連動化されている。アフトワズは2020年に金融債務に金利ヘッジ手段を設定しなかった。アフトワズの財務部門は、ロシアの金利動向を注視しており、金利が上昇した場合にはポートフォリオのリファイナンスにより固定金利債務の割合を増加させることにより財務成績への影響を軽減させる措置を講じる可能性がある。

金利リスク管理の詳細については、連結財務諸表の注記25-B3を参照のこと。

## 残存価値の減少に関するリスク - 中程度のリスク

ルノー・グループの販売金融事業は、車両に買戻特約付融資が行われ、第三者からの買戻契約による利益を受けない場合及び/又は顧客が購入オプションを行使しない場合、残存価値の減少リスクにさらされる可能性がある。車両の価値が融資契約で定められた残存価値を下回った場合、この残存価値の保有者は車両の売却時に損失を被る。中古車市場における価格変動は、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、予想を上回る損失の計上により当社の経営成績及び財政状態に負の影響を与えるおそれがある。

残存価値の下落リスクは、ルノー・グループの自動車部門及び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。

2020年12月31日現在、残存市場価値の変動に対するルノー・グループのエクスポージャーは、自動車部門（車両の正味帳簿価額）において3,336百万ユーロであり、RCIバンク（融資契約の買戻約定額）において1,810百万ユーロであった。2019年12月31日現在では、それぞれ、3,104百万ユーロ及び1,935百万ユーロであった。

### リスク管理

中古車市場の推移は、自動車部門又はRCIバンクが自動車を引き受ける場合に、できる限りこのリスクを低減するため、ラインナップ方針、販売チャネルの構成及び販売価格に厳密に沿って監視されている。貸付ポートフォリオについては、観察される市場価格が、自動車部門又はRCIバンクが買い戻す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。

## 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、2020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

	2020年	2019年	変動
全世界におけるルノー・グループ 自動車登録台数 <sup>(1)</sup> (百万台)	2.95	3.75	- 21.3%
ルノー・グループ売上高 (百万ユーロ)	43,474	55,537	- 12,063
ルノー・グループ営業総利益 (百万ユーロ)	- 337	2,662	- 2,999
(売上高における%)	- 0.8%	4.8%	- 5.6ポイント
ルノー・グループ営業利益 (百万ユーロ)	- 1,999	2,105	- 4,104
関連会社の寄与額 (百万ユーロ)	- 5,145	- 190	- 4,955
内：日産 (百万ユーロ)	- 4,970	242	- 5,212
当期純利益 (百万ユーロ)	- 8,046	19	- 8,065
当期純利益、グループ持分 (百万ユーロ)	- 8,008	- 141	- 7,867
1株当たり利益 (ユーロ)	- 29.51	- 0.52	- 28,99
自動車部門の営業フリー・キャッシュ・ フロー <sup>(2)</sup> (百万ユーロ)	- 4,551	153	- 4,704
	- 3,579	+ 1,734	
自動車部門のネット・キャッシュ・ ポジション (百万ユーロ)	(2020年12月31 日現在)	(2019年12月31 日現在)	- 5,313
販売金融、平均稼働資産 (十億ユーロ)	46.9	47.4	- 1.1%

(1) ルノー・グループ自動車登録台数はJinbei、Huasong及びShinerayの登録台数を含む。

(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)から有形固定資産及び無形資産への投資(処分との純額)を除いたもの(必要運転資本の変動を含む)。

## 概要

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行に関連して、2020年度の全世界におけるルノー・グループの販売台数は合計2,951,971台で、減少は21.3%であった。2020年上半期において、ルノー・グループの主力市場は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行とそれに伴う封じ込め対策により深刻な影響を受け、その後当年下半期においては、より大きな回復力を示しており、ヨーロッパにおけるルノー・グループの販売台数は市場に沿ったものにとどまった。

ヨーロッパの電気自動車市場では、ルノー・ブランドが販売台数を倍増させ、116,196台の電気自動車を販売し、そのリーダーシップを確認した。ゾエは販売台数が114%増の100,815台となり、最も売れている電気自動車である。

ルノー・グループは、ヨーロッパにおいてCAFE目標<sup>(23)</sup>(乗用車及び小型商用車)を達成した。

(23) CAFE：企業平均燃費。これらの結果は、今後数ヶ月の間に欧州委員会によって統合され、形式化される。

ルノー・グループの売上高は43,474百万ユーロ(-21.7%)に達した。一定の為替レートによれば、ルノー・グループの売上高の減少は-18.2%となる。

自動車部門(アフトワズを除く)の売上高は、-23.0%の減少で37,736百万ユーロとなった。

台数効果は-19.2ポイントであった。これは主に健康危機と、それより程度は下回るものの、販売台数よりも収益性を重視するルノーの販売方針によるものであった。

パートナーへの販売台数の減少は-5.1ポイントであり、健康危機と日産ローグの製造中止による影響も受けた。

外国為替の影響は、-2.8ポイントのマイナスであり、アルゼンチン・ペソ、ブラジル・レアル及びトルコ・リラの下落、またそれより程度は下回るもののロシア・ルーブルの下落に関連するものであった。

価格効果は3.9ポイント増加したが、これは、より意欲的な価格設定方針と通貨下落の軽減策によるものであった。

製品構成は、ゾエの販売台数の増加により、1.1ポイントの影響を受けた。

「その他」の効果は-1ポイントとなったが、これは特に予備部品に関する業務による寄与額の減少によるもので、上半期の外出制限が大きく影響した。

**ルノー・グループの営業総利益**は、下半期における顕著な改善（売上高の3.5%）により、-337百万ユーロに達し、売上高の-0.8%にあたった（2019年度は4.8%）。

**自動車部門（アフトワズを除く）の営業総利益**の減少は-2,734百万ユーロで、かかる営業総利益は-1,450百万ユーロとなったが、これは売上高の-3.8%にあたった（2019年度は+2.6%）。下半期においては、198百万ユーロ（売上高の0.9%）のプラスとなった。

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-2,556百万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、新製品の強化及び規制内容にもかかわらず、+172百万ユーロでプラスであった。
- ・ ものづくり効果は、減価償却費及び償却費の増加並びに研究開発の資産化率の低下による-479百万ユーロのマイナス影響を考慮後、+36百万ユーロのプラスとなった。
- ・ 原材料は主に貴金属の価格上昇により、-131百万ユーロとなった。
- ・ 一般管理費の支出についての+172百万ユーロの改善は、上半期に活動が減少した影響によるだけでなく、ルノーが「2022」計画に基づき費用を抑制しようとして努力したことによるものでもある。
- ・ 為替は、製造コストに対するトルコ・リラのプラス影響にもかかわらず、ルノーの主要通貨が下落したことを反映して、-428百万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、2019年度の155百万ユーロに対し、141百万ユーロとなり、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の状況において、アフトワズの回復力を強調した。

**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、2019年度の1,223百万ユーロに対し、1,007百万ユーロであった。この減少は、新規融資の減少が-17%であったのと、平均稼働資産のリスクに関するコストが昨年の0.42%に対して0.75%となり、活動が減少したことによるものであった。

**モビリティサービス部門**のルノー・グループの営業総利益への**寄与**は、2020年度は-35百万ユーロであった。

**その他の営業利益及び営業費用**は、-1,662百万ユーロに達した（2019年度は-557百万ユーロ）。これは、リストラクチャリング費用と減損の著しい増加に起因するものであった。

**ルノー・グループの営業利益**は、競争力の向上に関連する費用の著しい増加を考慮後で、2019年度の2,105百万ユーロに対し、-1,999百万ユーロであった。

**正味財務収益及び費用**は、平均負債の増加により、2019年度の-442百万ユーロに対し、-482百万ユーロに達した。

**関連会社の寄与**は、2019年度の-190百万ユーロに対し、-5,145百万ユーロに達した。日産は-4,970百万ユーロとマイナスの寄与をし、他の会社のうち1社では-175百万ユーロに達した。

**当期税金及び繰延税金**は、2019年度の-1,454百万ユーロの費用に対し、-420百万ユーロの費用となった。

**当期純利益**は-8,046百万ユーロとなり、**当期純利益のグループ持分**は、-8,008百万ユーロであった（2019年度の1株当たり0.52ユーロに対し、1株当たり-29.51ユーロ）。

**アフトワズを含む自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー**は-4,551百万ユーロのマイナスであった。これは、営業総利益の減少、必要運転資本の変動及び欧州中央銀行の決定に従いIRCIから受け取った配当金がなかったことを考慮している。下半期単独においては、投資運用と、必要運転資本の変動の戻入れにより、フリー・キャッシュ・フローは+1,824百万ユーロのプラスとなったものの、当年上半期の変動を相殺することはできなかった。

**自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション**は、2019年12月31日現在で1,734百万ユーロのプラスであったのに対し、2020年12月31日現在では-3,579百万ユーロのマイナスとなった。

2020年12月31日現在の**自動車事業の流動性準備金**は+164億ユーロであった。

2020年12月31日現在、**棚卸資産合計**（独立系ディーラーを含む）は、486,000台となり、100,000台超（-19%）の減少となった。これは、2019年12月末の68日分に対して61日分の販売であった。

2021年4月23日の年次株主総会において、2020年に関する配当金を支払わない旨の決議が承認された。

## 見通し

自動車業界全体に影響を与える電子チップの不足により、ルノー・グループも影響を受ける。ルノー・グループは生産への影響を可能な限り限定することに全力で取り組んでいる。電子チップの不足は、第2四半期にピークに到達するはずである。下半期における生産の遅れの取り戻しを仮定した最新の見積りでは、2021年度には約100,000台に係る正味リスクがある。

ルノーリユーション計画に従って、ルノー・グループは回復に向けた行動を引き続き行い、計画発表の中で伝えられた2023年度の目標を確認する。

- ルノー・グループの営業総利益が2023年までに3%を上回ること
- 累積した自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー<sup>(24)</sup>(2021年から2023年)が約30億ユーロとなること。
- 投資(研究開発及び設備投資)が2023年までに売上高の約8%となること。

(24) 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)から有形固定資産及び無形資産への投資(処分との純額)を除いたもの(必要運転資本の変動を含む)。

## 2020年度の販売実績

### 概要

- 新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行に関連して、2020年の全世界におけるルノー・グループの販売台数は合計2,951,971台となり、世界の自動車市場が14.4%<sup>(25)</sup>下落した中で、21.3%の減少であった。
- ルノー・グループは、2020年度末<sup>(27)</sup>までにCAFE<sup>(26)</sup>(乗用車及び小型商用車)目標を達成したことを確認している。
- 2020年上半年期において、ルノー・グループの主力市場は新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行とそれに伴う封じ込め対策により深刻な影響を受け、その後当年下半期においては、より大きな回復力を示しており、ヨーロッパにおけるルノー・グループの販売台数は市場に沿ったものにとどまった。
- ヨーロッパの電気自動車市場では、ルノー・ブランドが販売台数を倍増させ、116,196台の電気自動車を販売し、そのリーダーシップを確認した。ゾエは販売台数が114%増の100,815台となり、最も売れている電気自動車である。
- ヨーロッパにおける2020年12月末の発注ポートフォリオは、新型E-TECHハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッドが提供する魅力もあり、2019年度と比べて14%増となったが、一方で棚卸資産は2019年度から約20%減少した。
- 2020年度において、ルノー・ブランドがヨーロッパの小売市場におけるシェアをほぼ1ポイント増加させるなど、ルノー・グループは最も収益性の高い販売チャンネルにおいて進展している。
- 2021年度において、ルノー・グループは、2021年1月14日に発表したルノーリユーションの戦略プランを全面的に実施し、収益性重視の販売方針を継続していく予定である。

(25) 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を算出している。

(26) 企業平均燃費。

(27) これらの結果は、今後数ヶ月の間に欧州委員会によって統合され、形式化される。

## ルノー・グループ トップ15市場

販売台数	2020年度の台数 <sup>(1)</sup>	2020年度の乗用車及び小型商用車の市場シェア(%)	2019年度の市場シェアとの変動(ポイント)

1	フランス	535,591	26.1	+ 0.2
2	ロシア	480,742	30.1	+ 1.2
3	ドイツ	204,933	6.4	+ 0.1
4	中国 <sup>(2)</sup>	156,316	0.7	- 0.1
5	イタリア	154,882	10.1	- 0.4
6	トルコ	132,471	17.1	- 0.6
7	ブラジル	131,467	6.8	- 2.2
8	スペイン	123,638	12.2	- 0.2
9	韓国	95,939	5.2	+ 0.2
10	インド	80,518	2.8	+ 0.3
11	英国	74,512	3.9	- 0.2
12	ベルギー-ルクセンブルグ	65,924	11.8	- 1.3
13	ルーマニア	59,180	40.5	+ 2.0
14	モロッコ	54,730	41.1	- 1.3
15	ポーランド	52,188	10.7	- 0.4

(1) 暫定的数値

(2) Jinbei、Huasong及びShineray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） <sup>(2)</sup>	2020年 <sup>(1)</sup>	2019年	変動率（％）
<b>ルノー・グループ</b>	<b>2,951,971</b>	<b>3,749,736</b>	<b>- 21.3</b>
<b>ヨーロッパ地域</b>	<b>1,445,354</b>	<b>1,945,833</b>	<b>- 25.7</b>
ルノー	1,055,726	1,370,488	- 23.0
ダチア	385,944	564,927	- 31.7
アルピーヌ	1,326	4,428	- 70.1
ラーダ	2,358	5,990	- 60.6
<b>アフリカ-中東-インド-太平洋地域</b>	<b>346,275</b>	<b>451,282</b>	<b>- 23.3</b>
ルノー	199,903	279,139	- 28.4
ダチア	52,350	88,732	- 41.0
ルノー・サムスン・モーターズ	90,300	79,081	+ 14.2
アルピーヌ	199	403	- 50.6
ラーダ	2,526	3,034	- 16.7
Jinbei及びHuasong <sup>(3)</sup>	997	893	+ 11.6
<b>ユーラシア地域</b>	<b>743,512</b>	<b>748,486</b>	<b>- 0.7</b>
ルノー	272,164	261,821	+ 4.0
ダチア	82,691	81,648	+ 1.3
アルピーヌ	2	0	+ + +
ラーダ	378,832	403,663	- 6.2



アフトワズ(ニーヴァ)	9,823	1,354	+ + +
<b>アメリカ地域</b>	<b>260,457</b>	<b>424,564</b>	<b>- 38.7</b>
ルノー	258,228	420,897	- 38.6
アルピーヌ	0	1	- 100.0
ラーダ	299	283	+ 5.7
Jinbei及びHuasong <sup>(3)</sup>	1,930	3,383	- 43.0
<b>中国地域</b>	<b>156,373</b>	<b>179,571</b>	<b>- 12.9</b>
ルノー	2,324	21,946	- 89.4
Jinbei及びHuasong <sup>(3)</sup>	154,049	157,625	- 2.3
<b>ブランド別</b>			
ルノー	1,788,345	2,354,291	- 24.0
ダチア	520,985	735,307	- 29.1
ルノー・サムスン・モーターズ	90,300	79,081	+ 14.2
アルピーヌ	1,527	4,832	- 68.4
ラーダ	384,015	412,970	- 7.0
アフトワズ(ニーヴァ)	9,823	1,354	+ + +
Jinbei及びHuasong <sup>(3)</sup>	156,976	161,901	- 3.0
<b>自動車タイプ別</b>			
乗用車	2,431,330	3,125,639	- 22.2
小型商用車	520,641	624,097	- 16.6

(1) 暫定的数値

(2) トゥイジーは四輪車であり、したがってトゥイジーを乗用車として登録しているバミュダ、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。

(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。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行に関連して、ルノー・グループの販売台数は、市場が14.4%減少する中、21.3%減少し2,951,971台であった。ルノー・グループの販売台数の減少は、第2四半期において販売業務を厳格に制限及び停止した国々のエクスポージャーが高かったことや、第4四半期において、特にフランスで販売台数が低迷したことなどが主な要因である。また、ルノー・グループは販売台数よりも収益性を重視する販売方針を進めている。

### 電気自動車：ヨーロッパのトップブランドであるルノー

急成長している電気自動車市場において、ルノー・ブランドは、ヨーロッパの電気自動車市場でリーダーシップを確認し、2019年度と比べて101.9%増の116,196台を販売した。ソエは、販売台数が114%増加し100,815台となり、最も売れた電気自動車である。電気ユーティリティ部門では、カンゲー・ゼロ・エミッションが最も売れた車となっている。

ルノー・トゥインゴ・エレクトリック及びダチア・スプリングにより、2021年度においてルノー・グループによる電気自動車の提供は強化されるであろう。

ルノーは、電気自動車ラインナップ(BEV)に加え、夏以降、ベストセラー車(クリオ、キャプチャー及びメガヌ・エステート)のE-TECHハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッドを提供している。このように、同ブランドは、ヨーロッパでは販売台数が30,000台超となり、かつこれらの車の受注台数のうち25%を占め、ハイブリッド車及びプラグイン・ハイブリッド車市場で地位を確立している。

2021年上半年期において、ルノー・アルカナE-TECHハイブリッド、キャプチャーE-TECHハイブリッド及びメガヌ・セダンE-TECHプラグイン・ハイブリッドが登場し、E-TECHラインナップが拡大する予定である。

## ヨーロッパ

ヨーロッパでは、23.5%減少した市場で、ルノー・グループの販売台数は25.7%減少し1,445,354台であった。

ルノー・ブランドは、Bセグメント・モデル（クリオ、キャプチャー及びゾエ）のリニューアル及びE-TECHラインナップの発売が奏功し、市場シェアは0.1ポイント増加し7.7%となり、わずかに拡大した。

クリオは227,106台を販売し、**そのカテゴリーではヨーロッパで最も売れている車である**。このため、ルノー・ブランドは、小売市場における販売シェアが1ポイント近く増加した。

ダチア・ブランドは、販売台数が31.7%減少し、385,944台を記録した。サンデロは4年連続で小売市場においてベストセラー車となっている。同ブランドの歴史的モデルのうちの2車である新型サンデロ及び新型サンデロ・ステップウェイが2020年末から発売されている。

ダチアの新型二元燃料ガソリン及びLPGエンジンは、ラインナップの多数でECO-Gの名称で提供されており、ヨーロッパで自動車販売台数の25%超を占めている。

## ヨーロッパ以外

ルノー・グループの販売台数は16.5%減少したが、これは主に、最も収益性の高いチャンネルへの方向転換により**ブラジル**の販売台数が45%減少したことによるものである。

販売台数においてルノー・グループの2番目に大きい国である**ロシア**では、ルノー・グループは、1.2ポイント増の30.1%となる市場シェアを有し、リーダーとなっている。販売台数は9.2%減少した市場で5.5%減少した。

**ラダ**はロシア市場において、21.5%の市場シェアを有してトップブランドとしての地位を確固たるものとした。ラダ・グランタとラダ・ベスタは、ロシアで最も売れている車2車としての地位を維持している。

また、ルノー・ブランドの市場シェアは、2021年上半期に新型ダスターが発売されるまで、0.2ポイント減少し、8%となった。

**インド**では、ルノー・グループの販売台数は、18.8%減少した市場で9.4%減少した。そのため、ルノーはドライバーの成功により、2.8%（+0.3ポイント）の市場シェアを達成した。2021年上半期には、最新型SUVのキガーが登場し、ルノーのラインナップ（クウィッド、ダスター、ドライバー）は拡大するであろう。

**トルコ**では、ルノー・グループは、堅調な回復を遂げた市場でリーダーとしての地位を維持している。

**韓国**では、ルノー・サムスン・モーターズのブランドは、2020年3月に発売された新型XM3モデルが成功し、5.4%増加した市場で販売台数が14.2%増加した。

## 販売実績

### 自動車

#### 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「Financial Information」内で閲覧することができる。

([https://group.renault.com/en/finance-2/financial-information/ Key Figures - Monthly Sales/](https://group.renault.com/en/finance-2/financial-information/Key Figures - 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）	2020年 <sup>(1)</sup>	2019年	変動率（%）
グループの全世界における生産台数 <sup>(2)</sup>	2,705,499	3,662,802	- 26.1
内：パートナー向け生産			
日産	81,953	196,682	- 58.3
三菱	2,598	-	+ + +
ダイムラー	19,437	49,969	- 61.1
オベル/ボクソール	19,920	26,796	- 25.7

フィアット	18,039	23,031	- 21.7
ルノー・トラック	14,706	15,580	- 5.6
<b>パートナーによるルノー向け生産</b>	<b>2020年<sup>(1)</sup></b>	<b>2019年</b>	<b>変動率(%)</b>
日産	89,071	101,508	- 12.3
中国の共同支配企業 - DRAC、RBJAC、e-GT-NEV、JMEV <sup>(3)</sup>	30,844	54,101	- 43.0

(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) JMEVは2019年度には算入されていない。

ルノー・グループ地域別地理的管理構造 - 各地域の国々 (2020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
オーストリア	アブダビ	マレーシア	アルメニア	アルゼンチン	中国
ベルギー+ルクセンブルグ	アルジェリア	マリ	アゼルバイジャン	バミューダ	香港
ボスニア	アンゴラ	マルティニーク島	ベラルーシ	ボリビア	
クロアチア	オーストラリア	モーリタニア	ブルガリア	ブラジル	
キプロス	バーレーン	モーリシャス	ジョージア	チリ	
チェコ共和国	バングラデシュ	マヨット	カザフスタン	コロンビア	
デンマーク	ベナン	モロッコ	キルギスタン	コスタリカ	
エストニア	ブルキナファソ	モザンビーク	モルドバ	キュラソー島	
フィンランド	カンボジア	ミャンマー	モンゴル	ドミニカ共和国	
フランス本土	カメルーン	ネパール	ルーマニア	エクアドル	
ドイツ	カーボベルデ	ニューカレドニア	ロシア	グアテマラ	
ギリシャ	キューバ	ニュージーランド	タジキスタン	メキシコ	
ハンガリー	ジブチ	ナイジェリア	トルコ	オランダ領 アンティル諸島	
アイスランド	ドバイ	オマーン	ウクライナ	パナマ	
アイルランド	エジプト	パレスチナ	ウズベキスタン	パラグアイ	
イタリア	仏領ギアナ	カタール		ペルー	
コソボ	ガボン	コンゴ民主共和国		トリニダード・ トバゴ	
ラトビア	ガーナ	サンピエール島 及びミクロン島		ウルグアイ	
リトアニア	グアドループ島	サウジアラビア			
マケドニア	ギニア	セネガル			
マルタ	インド	セーシェル			
モンテネグロ	インドネシア	シンガポール			
オランダ	イラク	南アフリカ 及びナミビア			
ノルウェー	イスラエル	韓国			
ポーランド	コートジボワール	スーダン			
ポルトガル	日本	タヒチ			

セルビア	ヨルダン	タンザニア
スロバキア	ケニア	トーゴ
スロベニア	クウェート	チュニジア
スペイン	レユニオン	ウガンダ
スウェーデン	レバノン	バヌアツ
スイス	リベリア	ザンビア
英国	マダガスカル	ジンバブエ
	マラウイ	

## 販売金融部門

### 新規融資及びサービス

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連して、自動車市場は当年上半期に落ち込んだ後、当年下半期には抵抗した。

RCIバンク・アンド・サービシーズは、融資普及率<sup>(28)</sup>が3.1ポイント増加し、45.3%を記録した。トルコ、ロシア及びインド（持分法を用いた連結会社）を除くと、この普及率は47.5%である（2019年度は44.2%）。同グループは、2020年度に1,520,330件の融資を実行したが、これは2019年度と比べて15.5%減少し、178億ユーロの新規融資を生み出した。

中古車融資事業は、349,243件の融資実行済み契約を行い、2019年度と比べて5.2%の限定的な減少を示した。

このような状況において、平均稼働資産は、現在469億ユーロに達している（前年度と比較して1.1%の減少）。そのうち375億ユーロは対顧客事業に直接関連するもので、1.1%の増加である。

(28) 普及率は、融資を受けた自動車の数メーカーが登録した自動車の数で割って算出される。

### RCIバンク・アンド・サービシーズ融資実績

	2020年	2019年	変動率（%）
融資契約件数（千件）	1,520	1,798	- 15.5
- 中古車に関する契約を含む（千件）	349	368	- 5.2
新規融資（十億ユーロ）	17.8	21.4	- 16.7
平均稼働資産（十億ユーロ）	46.9	47.4	- 1.1

### ブランド別の普及率

	2020年（%）	2019年（%）	変動（ポイント）
ルノー	45.7	42.7	+ 3.0
ダチア	47.4	44.7	+ 2.8
ルノー・サムスン・モーターズ	66.2	59.2	+ 7.0
日産	37.9	36.5	+ 1.4
インフィニティ	25.9	29.9	- 3.9
ダットサン	26.6	23.9	+ 2.8
RCIバンク・アンド・サービシーズ	45.3	42.2	+ 3.1

### 地域別の普及率

	2020年（%）	2019年（%）	変動（ポイント）
ヨーロッパ地域	48.9	45.4	+ 3.5

アメリカ地域	41.6	38.0	+ 3.6
アフリカ-中東-インド及び太平洋地域*	41.8	40.9	+ 0.9
ユーラシア地域	35.0	29.7	+ 5.2
<b>RCIバンク・アンド・サービシーズ</b>	<b>45.3</b>	<b>42.2</b>	<b>+ 3.1</b>

\* 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販売されたサービス数は、直近の12ヶ月間で保険及びサービス契約が4.6百万件に達し、2019年度と比べて9.6%減少したが、このうち70%が顧客及び自動車使用関連サービスであった。

#### RCIバンク・アンド・サービシーズのサービス実績

	2020年	2019年	変動
サービス契約件数（千件）	4,602	5,092	- 9.6%
サービス普及率	178.2%	150.3%	+ 27.8ポイント

#### 国際的発展及び新規事業

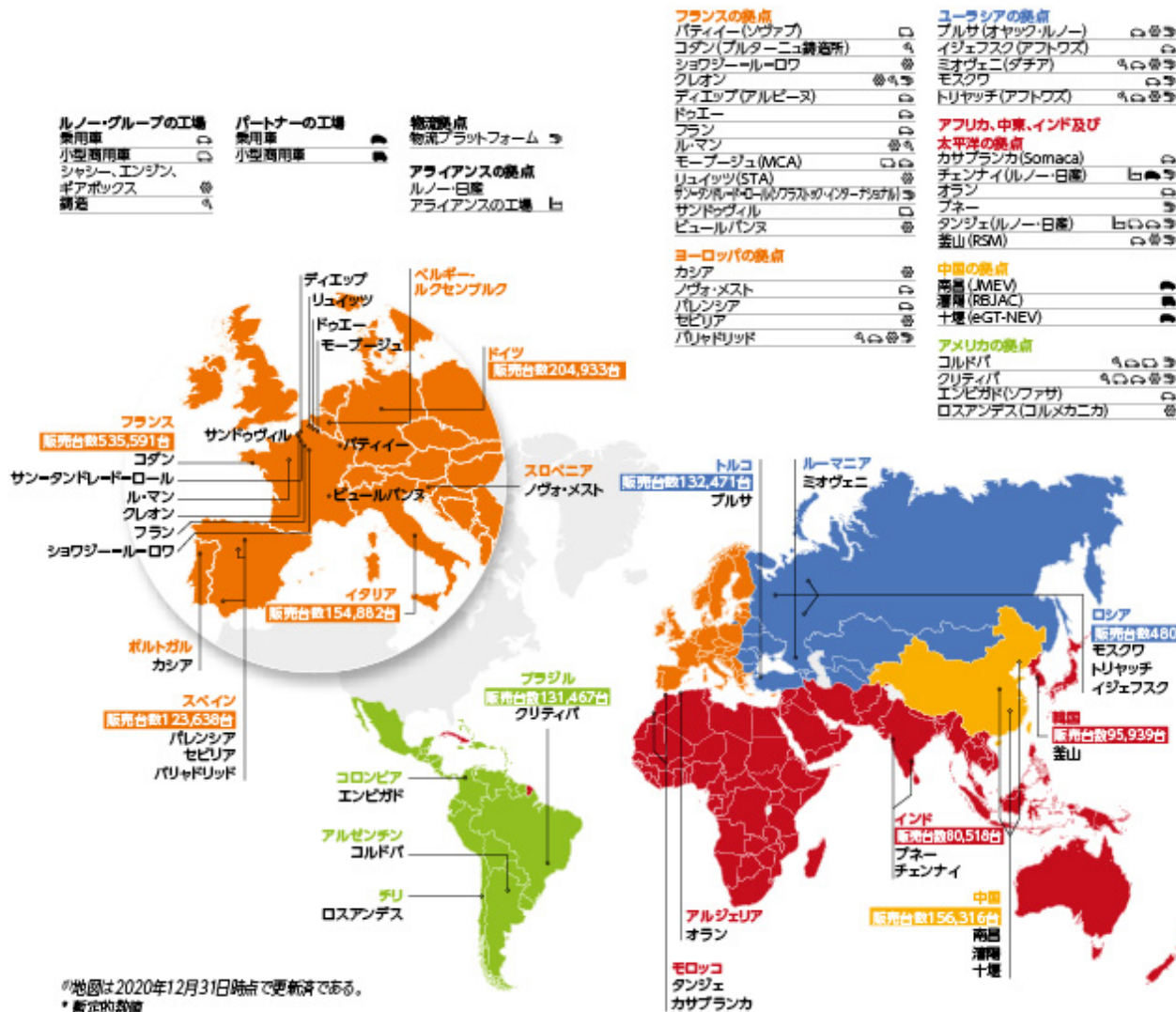
リファイナンス多様化戦略に沿って、RCIバンク・アンド・サービシーズは、2020年10月にスペインで個人を対象とした2つの貯蓄商品（当座預金「Cuenta contigo」の提供及び定期預金「Depósito Tú+」の提供）を発売した。RCIバンク・アンド・サービシーズは、預金募集事業を継続しており、現在、フランス、ドイツ、オーストリア、英国、ブラジル及びスペインの6市場で提供している。

#### アライアンスの総販売実績

#### 世界のアライアンス製造拠点

生産拠点<sup>(1)</sup>

及び主要10市場の2020年度販売台数\*



**2020年度の共同取引の数値**

2020年度のルノー・グループによる日産からの購入は、約1,361百万ユーロであった(2019年度は1,896百万ユーロ)。その内訳は、自動車が約1,000百万ユーロ(2019年度は1,046百万ユーロ)、部品が277百万ユーロ(2019年度は655百万ユーロ)、また各種サービスが84百万ユーロ(2019年度は195百万ユーロ)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

上記「(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)	2020年	2019年	変動
ルノー・グループ売上高	43,474	55,537	- 21.7%
営業総利益	- 337	2,662	- 2,999
営業利益	- 1,999	2,105	- 4,104
正味財務収益及び費用	- 482	- 442	- 40
関連会社の寄与額	- 5,145	- 190	- 4,955
内: 日産	- 4,970	242	- 5,212
当期純利益	- 8,046	19	- 8,065

自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー*	- 4,551	153	- 4,704
自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション	- 3,579 2020年12月31日現在	+ 1,734 2019年12月31日現在	- 5,313
資本	25,338 2020年12月31日現在	35,331 2019年12月31日現在	- 9,993

\* 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)から有形固定資産及び無形資産への投資(処分との純額)を除いたもの(必要運転資本の変動を含む)。

## 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)	2020年					2019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)	8,591	7,136	8,948	13,061	37,736	10,916	13,875	9,662	14,549	49,002
アフトワズ	701	388	663	829	2,581	767	790	791	782	3,130
販売金融	827	773	758	780	3,138	844	858	843	860	3,405
モビリティサービス*	6	3	5	5	19	0	0	0	0	0
合計	10,125	8,300	10,374	14,675	43,474	12,527	15,523	11,296	16,191	55,537

(%)	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)	- 21.3	- 48.6	- 7.4	- 10.2	- 23.0
アフトワズ	- 8.6	- 50.9	- 16.2	+ 6.0	- 17.5
販売金融	- 2.0	- 9.9	- 10.1	- 9.3	- 7.8
モビリティサービス*	-	-	-	-	-
合計	- 19.2	- 46.5	- 8.2	- 9.4	- 21.7

\* 2020年1月1日付の新たなセグメント

ルノー・グループの売上高は43,474百万ユーロ(-21.7%)に達した。一定の為替レートによれば、ルノー・グループの売上高の減少は-18.2%となる。

自動車部門(アフトワズを除く)の売上高は、-23.0%の減少で37,736百万ユーロとなった。

台数効果は-19.2ポイントであった。これは主に健康危機と、それより程度は下回るものの、販売台数よりも収益性を重視するルノーの販売方針によるものであった。

パートナーへの販売台数の減少は-5.1ポイントであり、健康危機と日産ローグの製造中止による影響も受けた。

外国為替の影響は、-2.8ポイントのマイナスであり、アルゼンチン・ペソ、ブラジル・リアル及びトルコ・リラの下落、またそれより程度は下回るもののロシア・ルーブルの下落に関連するものであった。

価格効果は3.9ポイント増加したが、これは、より意欲的な価格設定方針と通貨下落の軽減策によるものであった。

製品構成は、ゾエの販売台数の増加により、1.1ポイントの影響を受けた。

「その他」の効果は-1ポイントとなったが、これは特に予備部品に関する業務による寄与額の減少によるもので、上半期の外出制限が大きく影響した。

#### 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)	2020年	2019年	変動
自動車(アフトワズを除く)部門	- 1,450	1,284	- 2,734
部門売上高に対する比率	- 3.8%	2.6%	- 6.5ポイント
アフトワズ	141	155	- 14
アフトワズ売上高に対する比率	5.5%	5.0%	+ 0.5ポイント
販売金融	1,007	1,223	- 216
モビリティサービス*	- 35	0	- 35
合計	- 337	2,662	- 2,999
グループ売上高に対する比率	- 0.8%	4.8%	- 5.6ポイント

\* 2020年1月1日付の新たなセグメント

ルノー・グループの営業総利益は、下半期における顕著な改善(売上高の3.5%)により、-337百万ユーロに達し、売上高の-0.8%にあたった(2019年度は4.8%)。

自動車部門(アフトワズを除く)の営業総利益の減少は-2,734百万ユーロで、かかる営業総利益は-1,450百万ユーロとなったが、これは売上高の-3.8%にあたった(2019年度は+2.6%)。下半期においては、198百万ユーロ(売上高の0.9%)のプラスとなった。

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-2,556百万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、新製品の強化及び規制内容にもかかわらず、+172百万ユーロでプラスであった。
- ・ ものづくり効果は、減価償却費及び償却費の増加並びに研究開発の資産化率の低下による-479百万ユーロのマイナス影響を考慮後、+36百万ユーロのプラスとなった。
- ・ 原材料は主に貴金属の価格上昇により、-131百万ユーロとなった。
- ・ 一般管理費の支出についての+172百万ユーロの改善は、上半期に活動が減少した影響によるだけでなく、ルノーが「2022」計画に基づき費用を抑制しようとしたことによるものでもある。
- ・ 為替は、製造コストに対するトルコ・リラのプラス影響にもかかわらず、ルノーの主要通貨が下落したことを反映して、-428百万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、2019年度の155百万ユーロに対し、141百万ユーロとなり、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の状況において、アフトワズの回復力を強調した。

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、2019年度の1,223百万ユーロに対し、1,007百万ユーロであった。この減少は、新規融資の減少が-17%であったのと、平均稼働資産のリスクに関するコストが昨年の0.42%に対して0.75%となり、活動が減少したことによるものであった。

モビリティサービス部門のルノー・グループの営業総利益への寄与は、2020年度は-35百万ユーロであった。

その他の営業利益及び営業費用は、-1,662百万ユーロに達した(2019年度は-557百万ユーロ)。これは、リストラクチャリング費用と減損の著しい増加に起因するものであった。

ルノー・グループの営業利益は、競争力の向上に関連する費用の著しい増加を考慮後で、2019年度の2,105百万ユーロに対し、-1,999百万ユーロであった。

正味財務収益及び費用は、平均負債の増加により、2019年度の-442百万ユーロに対し、-482百万ユーロに達した。

関連会社の寄与は、2019年度の-190百万ユーロに対し、-5,145百万ユーロに達した。日産は-4,970百万ユーロとマイナスの寄与をし、他の会社のうち1社では-175百万ユーロに達した。

当期税金及び繰延税金は、2019年度の-1,454百万ユーロの費用に対し、-420百万ユーロの費用となった。



当期純利益は-8,046百万ユーロとなり、当期純利益のグループ持分は、-8,008百万ユーロであった（2019年度の1株当たり0.52ユーロに対し、1株当たり-29.51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)	2020年	2019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)	+ 1,523	+ 4,144	- 2,621
必要運転資本の増減	- 1,527	+ 1,829	- 3,356
有形固定資産及び無形資産への投資(処分との純額)	- 3,827	- 4,846	+ 1,019
リース用車両及びバッテリー	- 839	- 1,002	+ 163
営業フリー・キャッシュ・フロー(アフトワズを除く)	- 4,670	125	- 4,795
アフトワズの営業フリー・キャッシュ・フロー	+ 119	+ 28	+ 91
自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー	- 4,551	+ 153	- 4,704

2020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、-4,551百万ユーロのマイナスの営業フリー・キャッシュ・フローを計上した。かかる変動は以下に起因している。

- ・ -325百万ユーロのリストラクチャリング費用を含む、+1,523百万ユーロの税金・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からの配当金がなかったことが含まれる(2019年度は500百万ユーロ)。
- ・ 必要運転資本の-1,527百万ユーロのマイナスの変化(うち、+326百万ユーロが買戻特約付の販売に関連する必要運転資本)。
- ・ -3,827百万ユーロの有形固定資産及び無形資産への投資(処分との純額)は、2019年度より-1,019百万ユーロ減少した。
- ・ 買戻特約付自動車及びリース用バッテリーに関連する-839百万ユーロの投資額。
- ・ また、+119百万ユーロのアフトワズの営業フリー・キャッシュ・フロー。これは主に、2020年12月のIFRS 16決定に基づくリースファクタリング・プログラムに係る会計表示の変更に関するプラスの影響によるものであり、-14百万ユーロのリストラクチャリング費用を含む。

設備投資及び研究開発

事業セグメント別有形固定資産及び無形資産への投資(処分との純額)

2020年(百万ユーロ)	有形固定資産への投資(処分との純額) (資産計上したリース用車両及びバッテリーを除く) 及び無形資産(資産計上した開発費を除く)	資産計上した 開発費	合計
自動車部門 (アフトワズを除く)	2,522	1,305	3,827
アフトワズ部門	98	74	172
販売金融部門	10	0	10
モビリティサービス部門*	1	11	12
合計	2,631	1,390	4,021
2019年(百万ユーロ)	有形固定資産への投資(処分との純額) (資産計上したリース用車両及びバッテリーを除く) 及び無形資産(資産計上した開発費を除く)	資産計上した 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
モビリティサービス部門*	0	0	0
<b>合計</b>	<b>3,006</b>	<b>1,985</b>	<b>4,991</b>

\* 2020年1月1日付の新たなセグメント。

2020年度の資産の総投資額は、2019年度に比べると減少した。ヨーロッパが68%、ヨーロッパ以外が32%を占めた。

- ・ **ヨーロッパにおいて**、投資は主に、小型商用車（カンゲー及びトラフィック）、Cセグメント（カジャー）及び電気自動車ラインナップのリニューアルや、A Bセグメント（キャプチャー）及びCセグメント（メガーヌ）のハイブリッド・エンジンの導入に当てられた。
- ・ **ヨーロッパ以外では**、投資は主に、グローバル・アクセス（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ロシア及びブラジルにおけるダスターの後継車）、Cセグメント（韓国におけるXM3）、A Bセグメント（トルコにおけるクリオ・ハイブリッド）及び小型商用車（モロッコにおけるドッカーの後継車）のラインナップのリニューアル、並びにこれらの自動車のエンジンの工業化に当てられた。

#### 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）	2020年	2019年	変動
研究開発費	- 2,749	- 3,697	948
資産計上した開発費	+ 1,390	+ 1,985	- 595
研究開発の資産化率	50.6%	53.7%	- 3.1ポイント
償却	- 1,210	- 946	- 264
<b>損益計算書に計上された研究開発費総計*</b>	<b>- 2,569</b>	<b>- 2,658</b>	<b>+ 89</b>
内：アフトワズ	- 1	- 6	+ 5

\* 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2019年度の53.7%から2020年度には50.6%に減少した。

2020年度の研究開発費の減少は、製品ラインナップのアップグレードの当初サイクルの終了、事業レベルの低下、及び特に業務委託や試作品の購入に重点を置いた固定費削減のための行動によって説明される。かかる減少は、IAS第38号に定められる規則に基づく資産計上した開発費の水準に対して重大な影響を及ぼすものではなかったものの、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行によりいちだんと強められた。資産計上した開発費の水準低下は、とりわけ、開発費が資産計上される特定の技術的なマイルストーンの延期に起因している。

2020年度の償却は、2019年度と比べて大きく増加しており、これは、2018年と、とりわけ2019年度における資産計上した開発費の水準上昇によるものである。

#### 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）	2020年	2019年
有形固定資産への投資（処分との純額）（資産計上したリース用車両及びバッテリーを除く）及び無形資産（資産計上した開発費を除く）	2,631	3,006
第三者その他に請求される設備投資	- 83	- 213
<b>研究開発費を除く製造及び販売純投資額（1）</b>	<b>2,548</b>	<b>2,793</b>
ルノー・グループの売上高に対する割合	5.9%	5.0%

研究開発費	2,749	3,697
第三者その他に請求される研究開発費	- 366	- 521
研究開発費純額(2)	2,383	3,176
ルノー・グループの売上高に対する割合	5.5%	5.7%
設備投資及び研究開発費純額(1)+(2)	4,931	5,969
ルノー・グループの売上高に対する割合	11.3%	10.7%

資本的支出及び研究開発費純額は、-1,038百万ユーロの減少となり、ルノー・グループの2020年度の売上高の11.3%に達した(2019年度は10.7%)。

2020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)

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
2020年度の営業フリー・キャッシュ・フロー	- 4,551
受取配当金	+ 11
ルノー株主及び少数株主に対する支払配当金	- 11
金融投資等	- 762
2020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	- 3,579

自動車部門で-4,551百万ユーロのマイナスの営業フリー・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、2019年12月31日現在と比較し5,313百万ユーロ減少したことは、半分が金融投資によるもので、半分がその他の影響(IFRS第16号の影響、負債の再分類、保証金)によるものである。

自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション

(百万ユーロ)	2020年12月31日	2019年12月31日
長期金融負債	- 12,519	- 7,927
短期金融負債	- 5,147	- 3,875
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	+ 118	+ 64
短期金融資産	+ 1,020	+ 1,174
現金及び現金同等物	+ 12,949	+ 12,298
自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション	- 3,579	+ 1,734

2020年度、ルノーSAは、そのEMTNプログラムを通じて10億ユーロのユーロ債(5年半満期)を発行した。さらに、ルノーSAは、2020年6月に50億ユーロのフランス政府保証付き銀行融資契約を設定した。この融資枠は、2020年12月31日までに全部又は一部を1回又は複数回の分割でのみ使用可能であるが、2020年12月31日現在、数回にわたって総額40億ユーロを使用している。

自動車部門の流動性準備金(アフトワズを含む)は、2020年12月31日現在164億ユーロに達した。

この準備金の内訳は以下のとおりである。

- ・ 129.5億ユーロの現金及び現金同等物
- ・ 34.3億ユーロの未使用コミットメント付与信枠

2020年12月31日現在、RCIバンクは利用可能な流動性166億ユーロを有した。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
- ・ 45億ユーロの欧州中央銀行適格担保

- ・ 74億ユーロの高品質の流動資産（HQLA）
- ・ 3億ユーロの金融資産

#### (4)重要な会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定

連結財務諸表の作成に当たって用いた会計上の見積り及び当該見積りに用いた仮定のうち、重要なものについては、下記「第6 経理の状況 - 1 財務書類 - (1) 連結財務諸表 - 連結財務諸表に対する注記 - 注2-会計方針 - 2-B. 見積り及び判断」を参照のこと。

#### 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】

	2020年	2019年	2018年	2017年	2016年
研究開発費純額（百万ユーロ） <sup>(1)</sup>	2,383 <sup>(2)</sup>	3,176 <sup>(2)</sup>	3,043 <sup>(2)</sup>	2,609 <sup>(2)</sup>	2,284
公表されたルノー・グループ売上高（百万ユーロ）	43,474	55,537	57,419	58,770	51,243
研究開発費支出比率	5.5%	5.7%	5.3%	4.60%	4.50%
ルノー・グループの研究開発人員数	23,125 <sup>(2)</sup>	23,586 <sup>(2)</sup>	23,451 <sup>(2)</sup>	19,721	18,120
ルノー・グループの特許	826	1,040	816	683	565
内、ルノー及び日産による共有の特許	352	484	375	235	
内、アフトワズの特許	85	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

#### コネクティッド・カー及び電気自動車の研究

自動車は既に電気自動車及びコネクティッド・カーである。近い将来、よりスムーズでシームレスな運転及び安全性の向上という利点をもたらす自動運転にもなるだろう。自動運転車やシャトルの開発は、電気、自動運転、共有モビリティサービスの発展を加速させ、その結果、輸送モード間の多様性 - 補完性 - を促進し、全体的なシステムをよりクリーンに、より安全に、より容易に、よりアクセスしやすく、より効果的に、そしてより効率的にする。自動車は既に電気自動車及びコネクティッド・カーである。近い将来、特定の使用事例で、よりスムーズで滑らかな運転及び安全性の向上という利点をもたらす自動運転にもなるだろう。

2017年から2020年にかけて、ルノー・グループは公的及び民間のパートナーと共に、自動運転を行うルノーのZoe Cabの試作品によって提供される電気、自動運転及び共有モビリティサービスをテストしてきた。

- ・ ランブイエ（Rambouillet）でのトルネード・プロジェクト：過疎地域での自動運転ソリューション、技術及びインフラのテスト。典型的な都市周辺地域と地方の特殊性を有するランブイエにあるガゼラン鉄道駅とベル＝エール・ビジネスパークとの間を直結する13kmの経路で試験が行われた。
- ・ ルーアン・ノルマンディ自動運転研究所：現行の公共交通サービスへの拡張として、一般道路上で行われた自動運転、共有かつオンデマンドのモビリティサービスのヨーロッパにおける最初のテスト。このテストは、Technopôle du Madrillet地区全域の異なった停止ポイントを有する3つの経路で実施された。
- ・ パリ・サクレ自動運転研究所：パリ・サクレのキャンパスに既に設置されている交通手段に加えたよりスマートで、電気、自動運転、共有及びオンデマンドのモビリティに関するサービスのテスト。そ

の目的は、パリ・サクレーの都市での日々の交通のための地点間のモビリティサービスをテストすることであった。ルノー・グループは、フランス自動車産業プラットフォーム（PFA）がとりまとめたSAM（運転及び自動運転の安全性及び受容性）のコンソーシアムを通じて、自動運転に関する研究を続け、参加している。

- ・ 未来投資プログラム（PIA）の一部としてADEMEが開始したEVRAプロジェクト（路上自動運転実験）は、自動運転車の開発のための国家戦略の主要な部分である。その目的は、使用、受容性及び社会的影響に関する知識を向上させる安全検証方法の開発に貢献することである。グループの業務は、特にルーアン市中心部及びパリ・サクレーでの集団公共交通や民間公共交通などのオンデマンド、電気、自動運転及び共有自動車サービスの試験からなる。

2019年6月、ルノー・グループ、日産自動車及びウェイモは、フランス及び日本で人の輸送及び物資の配送に関する自動運転サービス全般を対象とした調査の第1段階に係る独占契約を締結した。本契約は、3社の強みを結集し、市場機会の評価やフランス及び日本でモビリティサービス提供に関連する商業上、法律上及び規制上の問題に関する共同調査を通じて、3社の専門知識を拡大するものである。

自動車は、その周りの世界とますます繋がっている。2019年度及び2020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%電気で稼働し、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、オーダ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・インターフェース（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2019年に開始され2020年も続いた実験により、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に着手している。10台の車両が製作され、多様な使用に適合するための多くの機能的開発が行われている。モンペリエ市広域圏及びパリ地域のLa Posteの後、全規模及び様々なセクターのいくつかの企業が2021年の車両試験に対する関心を表明している。

### トルネード・プロジェクト：農村部での自動運転サービス

トルネード・プロジェクトの目的は、人口密度の低い地域への自動運転サービス展開に必要な技術や条件を定義し、テストすることである。トルネード・プロジェクトは、2017年9月に開始され、36ヶ月間（2020年11月まで）実施され、農村部のニーズを満たすことを目指した様々な使用事例を探った。

この研究プロジェクトは、ルノー・グループが主導しランブイエ地区が共同管理する形で、約10社の産学パートナーと協力して実施された。自動運転は大都市だけの課題ではない。自動運転車試験では、交通手段が不足しがちな過疎地域の特異性を考慮する必要がある。多くの農村部が特有の問題を抱えている。現在終了しているトルネード研究プロジェクトでは、2つの使用事例を通じて、また産学連携パートナー、地域・地域住民との提携により、農村部や都市周辺部での自動運転サービス展開に必要な技術・通信インフラを見極めることを目的としている。

これに関連して、2つの電気・自動運転サービスがテストされ、現場での実際の規模と環境で検証期間が設けられた。

- ・ ガゼランの地方鉄道駅とベル＝エールを直接結ぶオンデマンドのカーシェアリングサービス（ルノー・ゾエ）。ランブイエのラ・フォレ（La Forêt）・ビジネスパーク
  - ・ もう1つはベル＝エール・ビジネスパーク内に停車するシャトルサービスを通じて
- トルネード・プロジェクトの技術的要素は、自動運転ソリューションの定義・開発と通信技術・インフラであった。

- ・ 最大限の安全性を確保する。ハードウェア、ソフトウェア、車載・遠隔ソリューション、車両インフラ通信など。
- ・ 狭い道路、環状交差路、視界を遮る障害物、道路標識やランドマークの欠如、道路端の不均一、1車線の狭いトンネル等の都市周辺部や農村部の特異性に適応する。

ルノー・グループにとっての課題は、これらの特殊な特徴を有する、ガゼラン鉄道駅とランブイエにあるベル＝エール・ビジネスパークを直結する13kmの距離で、電気自動車を完全に自律的に走行させることであった。農村部や都市周辺部の複雑で多様な交通シナリオに対応するために、以下のことが求められた。

- ・ 周囲の環境（物体の種類、大きさ、車両との距離）をリアルタイムで360度検知し、自動運転車の認知能力を向上させること。
- ・ 非常に狭い道路で、路肩に関係なく、自動運転車が自身の車線に留まるように20cm以内に位置を特定して制御できること。
- ・ 1車線のトンネルを通過するときなど、一時的にGPS信号が途切れたり、視界が完全に欠けたりすることを補うこと。
- ・ 自動運転モードにおいて、乗客や他の道路利用者の現実にはできるだけ近い「許容可能な」速度レベル、すなわち最大70km/hを達成すること。

この経路で、プロジェクト・パートナーは、コネクティッド・インフラ要素（車両がその認知を超えた物体を考慮できるようにするコネクティッド・ライトや固定カメラ）の役割をテストすることができた。

## 自動運転車のシミュレーションツール

### ELID<sup>2</sup>：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ELID<sup>2</sup>（委ねる生活の体験）を使用している。

ELID<sup>2</sup>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。

ELID<sup>2</sup>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。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。

### ADラーニング：新しい運転スタイルの学習プロセスの中核にいるドライバー

適応運転制御、駐車補助、車線維持補助などの運転支援（ADAS）は、ルノーのラインナップでは既に実現している。今後もその開発は続き、自動運転機能へと徐々に発展していく。これら技術の蓄積は、運転をより楽しくかつ安全にする。しかし、すべての新機能を最大限に活用するためには、ドライバーがその機能を十分に理解し、快適に使いこなす必要がある。

そのために、そして顧客を常に中心に考え、ルノーは数年前から「ADラーニング」と呼ばれるプログラムを開発している。これは、簡単なビデオから運転シミュレータまで、一連の教育ツールを開発し、顧客に学習の場を提供することを目的としている。このプログラムは、顧客との直接的な窓口であるセールス部門との連携により開発されている。

例えば、現場の営業スタッフや顧客の意見や提案を収集するために、パリ地域の大手ディーラーに数週間にもわたりデモ機が設置された。この研究プログラムは、運転支援の展開と効果を左右する重要なポイントであるため、今後数年間継続される予定である。

## 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うる。

## 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。

## INCIT-EV：ルノーがとりまとめ、2020年初頭に立ち上げられた電気自動車の充電に関する欧州の野心的研究プロジェクト

ルノー・グループは、走行中の誘導充電などの充電に関する革新的なコンセプトの開発を目的としたいくつかの研究プロジェクトを実施した後、2020年に欧州の32のパートナーと共同で、欧州のINCIT-EVプロジェクトを立ち上げた。INCIT-EVプロジェクトは、2020年1月から2023年12月までの48ヶ月間、大きく2つの主なフェーズに分けて実施される。

- ・ 消費者のニーズと制約を調査する段階。2020年4月以降は、充電技術及びそのインフラへの統合を調査する
- ・ 2022年後半からプロジェクト終了まで、7つの技術を現場で実証する段階
- ・ フランス・パリの都市部における動的誘導充電システム
- ・ エストニアのタリン郊外に設置されたハイパワー充電システム
- ・ オランダのアムステルダムとユトレヒトにおける最適化された双方向のスマート充電
- ・ フランスのベルサイユの都市周辺・長距離地域における動的誘導充電システム
- ・ イタリアのトリノ郊外のカーシェアリング駐車場に設置された充電ハブ
- ・ スペインのサラゴサ空港及び中央鉄道駅の誘導路での双方向低電力充電（二輪車を含む。）及び静的誘導充電

充電技術を実際の環境でテストし、エコシステム全体を構築する必要性から、ルノー・グループは欧州委員会のプロジェクト募集に熱心に参加した。その枠組みの中で、ルノー・グループはコンソーシアムの設立に取り組んだ。約30の自動車メーカー、大学、研究機関、都市、新興企業及び中小企業がこの取り組みに積極的に反応し、電気自動車のユーザーに焦点を当てたテストを通じて、欧州でエレクトロモビリティを促進したいという共通の願いを持っていた。このアプローチは非常に顧客中心であり、欧州におけるエレクトロモビリティの発展を促すために、新たなエコシステムの構築や、容易に展開できる充電技術の設計を可能にする。INCIT-EVプロジェクトは、助成契約番号875683に基づき欧州連合Horizon 2020リサーチ・イノベーションプログラムの助成金を受けている。INCIT-EVプロジェクトのコンソーシアムは、ルノー・グループによって開始され、とりまとめられた。ルノー・グループは、欧州委員会とすべてのパートナーとの間のインターフェースとして、技術開発、予算及び計画を監督している。

### 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うる。

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180百万ユーロという数値であり、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、2020年に2.7百万ユーロの資金援助を受け、内訳は助成金が2.65百万ユーロであり、返済可能な前払金は85,000ユーロであった。大規模なテレワークを特徴とする世界的な健康危機の中で、一部の実証実験やテストは延期せざるを得ず、2019年に比べて2020年は非常に例外的に資金援助のレベルが低下した。

## 2020年度

2020年度には74の補助対象プロジェクトのポートフォリオが伝統的な方法を用いて管理された（プロジェクトの36%が50%を超える資金提供を受けており、およそ10%が財政支援者から完全な資金提供を受けている）。合計26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11が承認され、8つが処理中で、7つが却下された。さらに、自動車セクターの国家支援計画に関連するプロジェクトは、従来の資金調達メカニズムに提出された。2020年6月、ルノーは以下の項目について提出した。

- 支援計画の研究開発部門では、8つのプロジェクトが提出され、そのうち3つはADEMEまたはBpiフランスに承認され資金援助を受けることになったが、5つは事前検証の段階で企業総局（DGE）により却下された（申請企業が提出した他のプロジェクトを考慮して優先順位が低いと判断された）。テーマは、パワーエレクトロニクス、EV及びハイブリッド技術の普及並びにバッテリーの熱管理である。
- 支援計画の最新化のための関心表明募集の一環として、8つのプロジェクトが提出された。2つのプロジェクトは、その後のプロジェクト募集の一環として未だ審査中であり、6つのプロジェクトは、申請企業が提出した他のプロジェクトを考慮して、優先順位が低いと判断され、DGEによって提出前に却下された。これらのプロジェクトは、ル・マン（ル・マンのシャシー生産拠点の活動及び雇用の持続性）及びバティエの工場（電気自動車用のバッテリー組立活動を創出するプロジェクト）に関するものである。

ルノーはまた、「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
- 自動運転車に関する大規模なプロジェクト（SAM - 運転及び自動運転の安全性及び受容性：自動運転車にとって機能的に安全な高性能自動システムの設計）は、PIA2の一環として申請され、当初の計画どおり試験が開始された。しかし、健康危機から特定のテストを実施することができず、いくつかの延期を余儀なくされた。ルノーの研究費は、プロジェクト期間を通じて42百万ユーロであり、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。
- 加えて、2020年に学者からのANRプロジェクト（ルノーも参加している）が申請され、採択された。それはDeepSeeプロジェクトで、新しい人工神経ネットワークの研究に焦点を当てた人工知能プロジェクトである。

管理しているプロジェクトは以下のとおりである。

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	事業分野
5Gcroco	第5世代クロスボーダー・コントロール	2019年1月1日	2021年12月31日	H2020-ICT-2018-2020	エレクトロニクス

COCTEL	ハイブリッド・パワートレインの開発	2013年10月 11日	2021年5月 25日	PIAピークル・ オブ・ザ・ フューチャー ・プログラム	パワー トレイン
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の準備	2017年10月 1日	2020年12月 31日	2016-EU-TM- 0327-S	新型モビリティ
C-ROADS	Car2X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	新型モビリティ
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	2020年2月 29日	H2020-ECSEL	エレクトロニクス
EAGLE	ICE研究ロードマップに沿った、ガソリン・エンジン効率50%を目標とした希薄燃焼ガソリン・エンジンの開発	2016年10月 1日	2020年3月 31日	H2020-GV-02- 2016	パワー トレイン
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	2021年2月 28日	EUREKA ITEA3	パワー トレイン
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・ ピークルズ・ア ンド・ モビリティ・ オブ・ザ・ フューチャー	新型モビリティ
HPP HAUTE PRESSION PULSÉE	強い負荷がかかっている：鋼鉄・アルミニウム間の溶接、クレンジング、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	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	新型モビリティ
ISA3	自動車の軽量化のためのアルミニウム・ソリューションの統合 アルミニウム ドアの製造	2020年4月 1日	2023年10月 1日	CPSP No. 8	原材料
L3PILOT	デモ・モデルによるレベル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	新型モビリティ
SAM EVRA	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	PIAオートナマ ス・ロード・ ピークル・エク スペリメンテー ション	新型モビリティ
SAM EVRA (LAB)	重要なシナリオの管理の評価 社会的・経済的影響の調査	2019年10月 16日	2023年4月 15日	PIAオートナマ ス・ロード・ ピークル・エク スペリメンテー ション	新型モビリティ

TORNADO	自動運転車の展開に必要なインフラを決定する 大都市 / 準都市部に住む人々のための公共交通機関のデモンストレーション 大都市の拡張された境界内に所在するユーザーのニーズ / 期待を理解する	2017年9月1日	2021年2月28日	FUI 23	新型モビリティ
---------	--	-----------	------------	--------	---------

## 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7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、自動運転車、安全性、コネクティビティ、原材料及びプロセスを対象としている。

以下のプロジェクトは、2020年度に最も大規模な助成金を得た：

プロジェクト名	内容
COLLABS	人工知能の研究 情報交換や遠隔操作を行うための知的産業システムに関する産業オートメーション。インダストリー4.0の文脈におけるサイバーインテリジェンスとサイバーセキュリティ。
FLEXAMEP	迅速な再構成が可能で、容易に適應できる柔軟なエラストマー部品の製造。
Hi-DRIVE	高度に自動化された車両の機能性を厳しい交通シナリオの中でテストし、実証する。他の交通参加者と安全に通信する能力。
INTERQ	プロセス / 製品の品質管理とデータの信頼性のための新しいインダストリー4.0技術ソリューション。

## 2021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)に対する約6百万ユーロの資金援助及び1百万ユーロの返済可能な前払金を予測している。

## 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(GSM, 1980年創立)に関係していた。第3のラインはMaterials IRTに所在している。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。GSMは今年、グリーンエネルギーへの業務の多様化に取り組んだ。Materials IRTでは、産業がリサイクルチャネルを効果的に活用する能力について焦点を当てた研究が行われた。

## 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、車両重量及び材料抵抗が含まれている。

### 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2020年、CIFREに基づき95名の博士課程の学生を受け入れた。2020年、合計28の新しい課題が提案された。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。

### 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。本契約の改正により、2024年末までに延長された。

2020年は活動全体が1.3百万ユーロであり、電子・パワーエレクトロニクスアーキテクチャー、電気自動車、再利用バッテリー、当社車両ラインナップに搭載された太陽光発電パネル、3Dプリンティング及びメカトロニクス、当社の産業用建物における空調の品質管理等のテーマに関係した研究、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、2020年にルノーは、組立工場の生産性を改善するため、CEAロボット工学の起業家との共同研究を継続した。

### 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・生産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。

2020年、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行による異例な状況にもかかわらず、新たに7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。

- ・ 「価値を最大化するためのデータ」をリヨン大学の優秀研究室と実施。
- ・ 「Real-time Extended Reality (XR) simulations 4 Industry」をArts et Métiers ParisTech社と実施。
- ・ 「Futur de l'Industrie et du Travail（産業と仕事の未来）」をMines Paritech、Fabrique de l'Industrie、École de Paris du Management並びにGRTgaz、Orange及びMichelinと実施。
- ・ 「Systèmes de Systèmes（システムのシステム）」「Énergie & prospérité（エネルギーと繁栄）」をInstitut Louis Bachelier、AFD、ADEMEなどと実施。

- ・ 「データ駆動型・自己構成型サプライチェーンのためのAI」をグルノーブル大学人工知能学際研究所 (Multidisciplinary Institute in Artificial intelligence) と実施。
- ・ 「機械学習におけるフェア&ロバスト法」をトゥールーズ人口・自然知能研究所 (Artificial and Natural Intelligence Toulouse Institute (ANITI)) と実施。
- ・ 「重大なAIベースのシステムの新しい認証アプローチ」をANITIと実施。ESCPとの間で計画されていた「異文化間のマネジメント」の領域に関する作業は完了した。

その他の2020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
- ・ 空気力学
- ・ 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
- ・ インクルーシブ及びソーシャル・ビジネス
- ・ 将来のサプライチェーン

2020年にこれらの新たな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。

## 2020年及び2021年の新製品並びにそのイノベーション

### 1) 新型ダチア・サンデロ、サンデロ・ステップウェイ及びロガン

#### 新しい車内体験

内装は、表現、素材、仕上げ、組立て及び人間工学の質の向上、そして新しい装備の登場など、あらゆる面で飛躍的に進化した。ダチアの約束に忠実に、新型サンデロ、サンデロ・ステップウェイ及びロガンは、今なお市場で最高のコストパフォーマンスを誇っている。

優れた室内空間：新型サンデロ、サンデロ・ステップウェイ及びロガンは、後部に3つの本物の大人用シート、折り畳み式のベンチシート（バージョンによる）及びファミリートランクを備えている。一方、サンデロは、328リットル（310リットル+12リットル）の容量を持ち、2段階フロアを装備し（バージョンによる）、キーのボタン又はハンズフリーカードを使って遠隔操作でロックを解除することができる。新型ロガンの積載量は528リットル。その広さは高級セグメントに相応しく、後部座席の乗客の足元にはカテゴリ最大スペースが確保されている。新型サンデロと新型ロガンでは、最大42mm広がっている。収納については、中央のアームレスト下（1.4リットル）、フロント・リアドア及びフロントシートの背後に21リットル（+2.5リットル）の容量のスペースを実現している。

#### さらなる快適さ

新しいフロントシートのデザインと形状は、特に高さが調節可能なヘッドレストにより、より快適でよりサポート性が高いものとなっている。ドライビング・ポジションを向上させるために、シートの高さ（+/-35mm）、ハンドルの高さ（+/-2.1°）と奥行き（+/-25mm）の調整が可能になり、個別又は中央のアームレストを選択できるようになった。ギアスティックは短くなった。ステアリングは完全に電動化され、特に急なカーブや駐車場での快適性が向上している（これまでのサンデロと比較し36%の労力軽減）。

#### さらなる装備

ダチアでは、現代性は過剰な装備の競争と同義ではない。サンデロ、サンデロ・ステップウェイ及びロガンの新しい装備は、主要な顧客の期待の変化に対応している。仕上げのレベルにかかわらず、スマートフォンホルダー（一部のバージョンでは可動式）、車載コンピュータースクリーン、クルーズ・コントロール及びハンドル上の速度制限コントロール、自動照明などが標準装備されている。より快適で安全な運転のために、ドライバーは道路から目を離さず、ハンドルから手を離さずにいられる。新たなデジタルディスプレイ付き自動エアコン、フロントシートヒーター（2021年4月～）、ハンズフリーカード（トランクのリモート

オープン機能付き)、電動パーキングブレーキ、反転カメラ、フロント・リアパーキングエイド及びワイパーの自動点火機能などを、市場により標準装備又はオプションとして提供する。最後に、ダチアでは初めてとなる電動ガラスサンルーフが、2021年に新型サンデロと新型サンデロ・ステップウェイに搭載される予定である。

### 安全のための最新装備

新型サンデロ、サンデロ・ステップウェイ及びロガンは、モジュール式のCMF-Bプラットフォームと新しい電子アーキテクチャーにより、最新世代の運転支援及び安全装置を誇っている。

### ダチアECO-Gのガソリン/LPGバイフューエル・システム

ダチアは、ガソリン/LPGバイフューエル・システムを、ECO-Gラベルの下で乗用車の全シリーズに搭載している唯一の自動車メーカーである。TCe 100 ECO-Gエンジンについてのこの実績ある技術の工場統合をすることで、安全性と信頼性が保証される。メーカー保証期間、メンテナンスの間隔と費用及びトランク容量は、ガソリン車バージョンと同じである(LPGタンクは通常スペアホイールがある場所に位置する)。新型サンデロECO-GのLPG走行時のCO<sub>2</sub>排出量は、同等のガソリン・エンジンに比べて平均で11%少ない。また、旧世代のサンデロGPよりも8リットル多い150リットルのLPGタンク(安全のため充填量を80%に制限しているため、有効容量は40リットル)と、50リットルのガソリンタンクの2つのタンクを搭載することで、1,300km以上の航続距離を実現している。ダチアでは、LPGは使いやすさ、運転の楽しさ、CO<sub>2</sub>排出量の削減及び長い航続距離を兼ね備えている。国によっては、ガソリン/LPGバイフューエル・システムは、低価格の燃料を含むインセンティブや減税の恩恵を受けることができ、環境面での罰則や交通規制もない。

### 2) ルノーのカングー及びエクスプレス

カングー・バンは、専門家のための最新技術を搭載したオーダーメイドの車両を求める、要求の高いフリートや職人、店主を主なターゲットとした、壮健でダイナミックなスタイルを持つ革新的なバンである。

#### イージー・サイドアクセスとイージー・インサイドラックという大きなイノベーションにより、カングー・バンは人々の働き方に革命を起こす。

イージー・サイドアクセス：特に都心部では実用的で、駐車場の制約にかかわらず、このイノベーションにより顧客が荷物に簡単にアクセスできるようになる。中央ポストをなくすことで、カングー・バンは市場で最も広い1,416mmのサイドアクセスを実現した(旧バージョンの2倍の幅)。

イージー・インサイドラック：もう1つのイノベーションであり、この可倒式インテリアラックにより長く嵩張る物を助手席の上で運ぶことができ、フロアのスペースを空けることができる。

エクスプレス・バンは、若い事業者や小規模なフリートをターゲットとしており、ルノー・ブランドの美的コードである堅牢性及び現代性の代名詞である必要不可欠なニーズを満たしながら、最高のコストパフォーマンスを実現している。改良されたシートを備えた新しいインテリアは、上質で快適な乗り心地を実現している。特に収納スペースと人間工学に配慮されている。このカテゴリーでは最高レベルの収納力(48リットル)と、3.3~3.7m<sup>3</sup>の積載量を実現している。エクスプレス・バンには、ルノー・イージーリンク・マルチメディアシステムが搭載されており、リアビュー・アシスト、ブラインドスポット警告、フロント・リアパーキング・アシスト、ワイドビューミラーなどの運転支援機能を備えている。カングー及びエクスプレスには、個人向けバージョンも用意されている。

### 3) ダチア・スプリング

eWaysで発表されたダチア・スプリング・エレクトリックは、CMF-Aプラットフォームをベースとしたダチア初のオール電化モデルである。

この電気シティーカーは市場で最も廉価で、電気自動車をさらに身近なものにするであろう。多目的で実用的なSUVの外観でありながら、記録的な広さ、シンプルで信頼性の高い電気ドライブトレイン、安心感のある航続距離を誇る。完全に電動の33kWのモーターと26.8kWhのバッテリーを搭載したスプリング・エレクトリック

クの航続距離は、WLTPサイクルで225km、WLTPシティサイクル（都市部に限定した認証サイクル）で295kmとなっている。

フル電動可変パワーステアリング、リモート・セントラルロック、4つの電動ウィンドウ、速度制限、ABS、ESP（エレクトロニック・スタビリティ・プログラム）、電子制動力配分、6つのエアバッグ、緊急通報（SOSボタン）、オートライト及び自動緊急ブレーキなど、充実した標準装備を備えている。このモデルには、新しいモビリティの形として、電気自動車のカーシェアリングに対応したバージョンと、汚染物質を排出せずに最後の区間を配達するためのユーティリティ・バージョン・カーゴの2つの新バージョンが用意されている。

#### 4) 欧州でのルノー・アルカナ

eWaysで発表された欧州のアルカナは、**アライアンスのモジュラー型CMF-Bプラットフォームをベース**にしており、既に新世代のクリオ及びキャプチャーもかかるプラットフォームをベースに開発されてきた。欧州向けのバージョンは、韓国の釜山工場で生産されている。

パワートレインでは、フルハイブリッドのE-TECHエンジンを搭載している。このエンジンは、電気のみで規則正しく起動し、クリアで瞬時の加速により、常に運転の楽しさを提供する。また、革新的なマルチモード・ギアボックス、効率的な回生ブレーキ、大容量のバッテリー自動充電等により、エネルギー効率にも配慮している。都市部での走行時間のうち、最大で80%が完全な電動となる。これにより、燃焼のみのエンジンと比較して、CO<sub>2</sub>排出量を抑制し、都市サイクルでの消費を最大40%削減することが可能になった。

アルカナには、1.3TCe直噴の4気筒ガソリン・エンジンも搭載されている。経済的かつ効率的なこのエンジンは、本当の運転の楽しさをもたらす。EDCデュアルクラッチ・オートマチック・トランスミッションとの組み合わせで、まず140hpのバージョンが提供され、さらに160hpのバージョンも提供される。新しく革新的な1.3 TCeエンジンは、スターター・オルタネーターシステムと助手席下の12Vリチウムイオンバッテリーを組み合わせたマイクロ・ハイブリッドを採用している。この技術は、ストップ&スタートを向上させ、減速時のエネルギー回生を確実に行う。また、最もエネルギーを消費する発進・加速時には、エンジンをアシストする。これにより、燃料消費量とCO<sub>2</sub>排出量を削減するとともに、スムーズな再始動と快適な運転を実現している。

装備面では、計器パネルにデジタルディスプレイを採用したハイテクなコックピットを備えている。このカラースクリーンは、バージョンによって4.2インチ、7インチ又は10.2インチが用意されており、非常に直感的な方法で運転体験をカスタマイズすることができる。中央の7インチ又は9.3インチのスクリーンには、イーザーリンク・マルチメディアシステム（4G常時接続、充実したサービス、「Over The Air」技術によりシステム及びマップングを常に最新の状態に保ち、MULTI-SENSEにより設定をカスタマイズすることも可能）が搭載されており、このカテゴリーでは最大級のディスプレイ面を実現している。

また、アルカナには完全に揃った運転支援機能が装備されている。最新の技術として、車両周辺の障害物を検知する360度カメラや、ストップ&スタート機能付きアダプティブクルーズ・コントロールと車線逸脱防止機能を組み合わせたハイウェイ&トラフィックアシストを搭載している。このレベル2の自動運転サービスは、運転の快適性を大幅に向上させる。

#### 5) エネルギー転換の担い手となるパワートレイン

ルノーは、CO<sub>2</sub>や粒子状物質の排出量を削減するために、**内燃機関エンジンの新しい排出ガス制御技術の開発**を続けている。

当社は、顧客にとって汚染物質/CO<sub>2</sub>排出量とコストの最適なバランスをとる技術提案で対応している。

2020年6月以降、欧州で個人向けに販売されるルノー・グループの新車には、ガソリン・エンジン、ディーゼルエンジン、ハイブリッド・エンジン、プラグイン・ハイブリッド・エンジン、LPGエンジンに搭載されている新しい汚染防止技術により、新しい基準「Euro 6D-Full」を満たすエンジンが順次搭載されている。

ルノー・グループは、2021年1月1日に乗用車に対して発効し（商用車については2022年1月1日）、熱機関からの汚染物質の排出に関する測定手順と閾値が強化される欧州のEuro 6D-Full基準の到来に備えている。

エネルギーの移行をサポートするために、当社は包括的な技術に依存している。カーボンフリー水素はその一つであり、ルノー・グループの戦略の一部となっている。実用車のラインナップにはレンジエクステンダーが含まれている。

ルノー・グループは、LPGに関して豊富な経験を有している。欧州では10年以上前からLPG車を販売している。LPGには非常に多くの利点がある。よりエコロジー（CO<sub>2</sub>-12%/100km）かつ経済的であると同時に、効率性にも優れている。ルノー・グループは、欧州のクリオ、キャプチャー、サンデロ、ロガン及びダスターに、ガソリンとLPGのバイフューエル・エンジン「TCe ECO-G 100（HR10）」を新たに搭載している。このエンジンは、ガスモードでは、ガソリンモードと比較してCO<sub>2</sub>排出量を約12%削減する。

Euro 6D-Fullフォーマットでは、ガソリンよりもガス燃焼の方がポテンシャルが高いため、エンジン性能はトルクで+10Nm、出力で+7kW向上している。LPGの使用コストはディーゼルと同等であり、その購入コストは少なくとも1,500ユーロは低くなる。LPGはガソリンに比べて1kmあたり20~25%安く、年間15,000km走行する人であれば、約200ユーロの燃料費を節約できる。

当社は、欧州に33,000ヶ所のステーションを持つ大規模な販売ネットワークを有している。フランスでは、ガス消費量の10%がバイオLPGであり、これは常に増加している。

## 6) 海外のラインナップのリニューアル

2020年、ルノー・グループは、中南米でのダスター、韓国での新型キャプチャー、ロシアのキャプチャーのフェーズ2、メガーヌ、コレオス、タリスマン及びエスパスなど、世界のラインナップを一新した。

## パフォーマンス・レバー

### モジュラーデザイン

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）として知られている、モジュラーデザイン・アプローチにより、ルノー、日産及び三菱の車両全体にわたるアーキテクチャーの標準化が可能となっている。

CMFにより、1モデル当たり製品/工程設計コストは平均約30~40%、部品コストは平均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・プラットフォームで生産される。

### コモン・アライアンス・プラットフォーム

CMF-EVは、ルノー・グループとアライアンスにとって、新世代の電気自動車のための「ザ」・リファレンス・プラットフォームである。このオール電化プラットフォームは、サーマル・アーキテクチャーによる制約を克服し、新しいレベルのサービスを提供する。エネルギー効率を高めて航続距離を伸ばし、ハイエンド層の室内空間と電気自動車の運転の喜びをすべて実現する。

CMF-AIは、アライアンスの小型シティカー・プラットフォームである。そのアーキテクチャーは電気自動車に対応しており、すべての電気自動車を受け入れることができる。2020年に発表されたルノー・シティK-ゼロ・エミッションやダチア・スプリングがこれに該当する。

CMF-BIは、アライアンスのモジュラー・プラットフォームの最高峰である。2022年までに、CMF-BIには12を超えるアライアンスモデルが搭載され、世界の10の工場ではBセグメントを完全に刷新した後、3百万台の量産を目標としている。その生産は2019年に開始され、まずブルサとノヴォ・メストの工場ではクリオVが、次にバリャドリッドとサンダーランドでキャプチャーとジュークが生産された。2020年には、ピテシュチとタンジェ工場では生産される新型ロガンとサンデロを迎える予定である。このプラットフォームは、内燃機関に加えて、LPGにも対応し、車両の電動化（ハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッド）も可能である。これは、自律走行の最初のレベルにつながる高度な運転支援に対応するよう設計されている。このアーキテクチャーにより、サービスやコストの面で様々な市場に適したモデルを提供することができる。

CMF-CDIは、アライアンス各社のC及びDセグメントのSUV専用プラットフォームである。CMF-CDIは、日産のX-トレイル/ローグ、キャシュカイ、三菱のアウトランダーに搭載され、ルノーのカジャーとコレオスのリニューアルをサポートする。このプラットフォームは、複数のエネルギー（ガソリン、ハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッド）に対応しており、運転支援、コネクティッド・サービス（Google Automotive Servicesの統合を含む）、遠隔でのシステム更新機能（Firmware Over The Air - FOTA）など、この世代の車両に完全な技術的刷新をもたらす。また、ルノー・グループの車両には、モデルやトリムレベルに応じて、多方向性リア・サスペンション（4 CONTROL）や予測制御ダンピングなどの特定の利点がある。アライアンスでは、このプラットフォームで約10百万台の車両が生産され、世界の主要な自動車市場（米国、日本、欧州、中国及びロシア）の8つの工場で量産される予定である。



## ソフトウェア・エンジニアリング

2020年8月にソフトウェア専門の新組織SOFTWARE FACTORYが設立された。

このように、ルノー・グループは、車両の寿命の中でいつでも新しい革新的なサービスを構築して提供するために必要な搭載ソフトウェア・アーキテクチャの変更に加えて、モビリティとサービスの将来的な課題に対応するために、ソフトウェア事業の特定のスキルを習得している。ソフトウェアの革新は、人工知能技術とクラウドの拡張機能を備えたスマートで自己学習可能な車というビジョンの鍵となる。当社の顧客に提供されるイノベーション及びサービスは、車に組み込まれたソフトウェアや、車外のサーバーに設置されたソフトウェアを使って生み出されることが多くなっている。

SOFTWARE FACTORYは、以下の目的を持つ独自の継続的かつ部門横断的なソフトウェア開発プロセスに基づき、信頼性の高い堅牢なソフトウェアを提供している。

- ・ 顧客からのクレームを減らすこと。
- ・ ソフトウェアの複雑化を抑制し、開発コストの上昇を抑制すること。
- ・ 顧客が車両の寿命を通じて新しいサービスや機能を購入できる可能性を提供すること。

SOFTWARE FACTORYは、顧客の体験を常に向上させることを目的とした企業戦略（ルノーリユーション）の中核をなすものである。SOFTWARE FACTORYは、モビリティサービスの分野で収益を上げるための革新的なサービスの開発に貢献している（2030年までに20～30%という目標）。革新的なソフトウェア機能を実装し、強力なプロセッサに集中させることで、製造コストの価格とコストパフォーマンスを大幅に改善し、当社の車両の魅力と収益性を向上させる。SOFTWARE FACTORYは、自社開発の専門知識（Make）と、従来のティアベースの作業モデル（tier 1 サプライヤー）からの脱却を目指し、技術的な専門知識をソースから探し出し、技術的なパートナーシップ（Google、Qualcomm等）に依存し、自動車及びコンソーシアムの標準規格（Autosar等）に関与する。

## システム開発

この開発手法は、ルノーが過去10年間で徐々にプロセスやツールに統合してきたもので、製品やサービスの複雑化を抑制すると同時に、多様性の低減を促進することができる。

ADAS、コネクティビティ及びトラクションの電動化などの分野が対象となるのは当然であるが、より一般的には、車両全体、「メカトロニックな」周辺部（開口部、能動的空気力学等）、車両の組み立て、モビリティやエネルギーのエコシステムをサポートするサービスを支えるオフショアの情報システムに至るまで、技術的な課題だけでなく、新たな協力関係の構築が求められている。

## SWEET

自動車関連のイノベーションが非常に進んでいる分野の一つが、SWEET（SoftWare Electric & Electronic Technology）として知られている。

SWEETは、自動車のソフトウェア、電気・電子アーキテクチャー、コネクティッド・サービス、マルチメディア及び運転支援をカバーしている。SWEETは、当社製品の搭載インテリジェンスの大部分を、当社の物理的プラットフォームや車両に提供する。

具体的には、SWEETは当社の車両に搭載されるアライアンス・ソフトウェア及び電気・電子プラットフォームである。SWEETにはいくつかの世代（100、200、400など）があり、アライアンスのラインナップ計画のニーズに合わせて技術的な内容を調整しながら年代順に並べられている。

SWEET100は、新型CLIOからすべての新型車に搭載されている。SWEET200とSWEET400は現在開発中で、SWEET200は新しいICMF-EV電気プラットフォームを搭載する予定である。SWEETはルノーリユーション計画の重要な部分である。それは、顧客の期待に集中しながら、コストとエンジニアリングの価格を下げ、キャリアオーバーを増やすのに役立つ。

## 顧客満足度向上計画：信頼性から顧客満足へ

### 当社のゴール：100%の顧客の満足

当社製品の品質は、顧客の信頼を得るための礎となる。そのため、品質は当社のすべてのブランドにとって優先事項であり、妥協は許されない。ルノーリユーションの枠組みの中で、当社の目標は明確である。当社顧客の100%が満足することである。

それぞれの顧客には個性があり、最高のものに値する。すなわち、長持ちする信頼できる車と完璧で徹底的なサービスである。

だからこそ、当社は欠陥ゼロだけでなく、顧客が直面するそれぞれの問題に対して解決策を見出すことを目指している。

上流部門から下流部門まですべての従業員がそのために役割を果たす必要がある。当社の目標を達成するために、ルノー・グループは2018年に開始した「顧客満足度向上計画」を強化している。3つのキーポイントにより、顧客体験のあらゆる段階で一定の品質を確保している。

- ・ 欠陥ゼロ：車両の第一の本質的品質は信頼性である。当社製品のサービスは、性能、スタイル、知覚品質、快適性及び喜びなど、顧客の期待に応えるように設計されている。産業システムは、「製造上の欠陥ゼロ」を生み出すために進化しており、すべてのシステムの適切な機能を確保している。問題が発生した場合には、最大限の対応力を確保するため現地で対応する。
- ・ 持続可能な品質：長く付き合える長持ちする車は、運転する喜びを保ち、リセールバリューを維持する保証となる。持続可能性の限界に挑戦し、車に第二、第三の人生を与えるために、企業としての取り組みが行われている。部品の耐久性を強化したり、電子システムを更新したりしている。
- ・ オーダーメイドサービスとカスタマイズされた関係。ネットワークでは、車両の販売（受付、アドバイス、手続き、資金繰り及び保険）及びアフターサービス（サポート、メンテナンス、修理、交換、予備部品等）の両面で顧客に合わせたサービスを提供している。来店時の顧客へのヒアリングや、車両整備の説明を強化している。

品質への取り組みの中心となるのは顧客である。会社全体が顧客満足のために尽力している。上流部門から下流部門まで、すべての細部が重要である。

品質とは、グループ内のすべての人の思考と行動に深く浸透した「心のあり方」である。

### 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

専門家ネットワークは、ルノーの知識及びノウハウを開発・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るため、すべての機能と併せて新しいブランドベースの組織に役立ち、ルノー・リュージョンにも積極的に関与している。

専門家ネットワークは、すべての主要な事業分野に設けられた53の戦略的専門分野で構成されており、エンジニアリング分野での優位性が高い。2020年にパワートレインと製造ネットワークの再編成を行った後、2021年には当社の新しいブランド別組織に適應するために、このセグメントの進化が続くことになる。

ネットワークは、事業分野のニーズに合わせた4つのレベルの専門性で構成されており、当社の戦略と顧客の期待を反映している。

- ・ エキスパート・フェローは、戦略的専門分野を決定し一貫性を確保する責任を負っており、戦略的レベルと、技術又は方法論的革新及び開発中のプロジェクトのサポート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。エキスパートのワークショップ中に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。
- ・ 各々事業副社長に報告を行うエキスパート・リーダーは、そのロードマップに対し責任がある。エキスパート・リーダーは、53のうちの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。
- ・ 当社外を視野に入れ、273名のエキスパートは二次的な専門分野を担当し、ベンチマーク、関連パートナーの特定、及び特許を通じたノウハウの保護への投資に責任を有している。エキスパートは、とりわけ、基準及びプロセスを定義し、促進する責任を負っている。
- ・ 509名のコンサルタントは、専門性の高い職業の責任者として、そのプラクティスの中で「基準点」となることで先端技術をより向上させ、チームが活用できる基準を発展させている。

エキスパート活動の組織化とその機動的な運用により、一連の一貫したロードマップを通して先の見通しを立てることを可能にし、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。

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、新型モビリティ、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

2020年5月27日より、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の3社は、「リーダー・フォロワー」のビジネスモデルの中で、新たな戦略的ガイドラインを共同で提案した。この新しいビジネスモデルの目的は、レファレンス地域ごとに車両と技術の効率性と競争力を強化することである。これにより、車両モデルへの投資費用を最大40%削減することが期待される。

「リーダー・フォロワー」モデルは、自動車プロジェクト、レファレンス地域及び基幹技術という3つの面を対象としている。

3社が協力する自動車プロジェクトは、アライアンスの共通プラットフォームの利用を拡大し、プラットフォームから完成車両まで、アライアンスの標準化戦略を強化することを目的としている。世界各地を「レファレンス地域」に指定する。

各社は、自社の競争力を強化するために、最も競争力のある事業者の一つとなり、他社のベンチマークとなるために、それぞれ重点地域に注力している。この原則のもと、日産は中国、北米及び日本で、ルノーは欧州、ロシア、南米及び北アフリカで、並びに三菱自動車はASEAN及び太平洋諸国で、それぞれベンチマークとなる。

プラットフォーム、パワートレイン、電気モーター、自動運転技術、電気・電子アーキテクチャーシステム及びコネクティビティなどの基幹技術は、3つの事業体のいずれかが主導して配分される。

### 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、ロシア及び中南米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 - 「(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 - 生産台数」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約230名の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。2017年と2018年に第三者（デロイト及びEY）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。健康危機の状況を受け、専門家が各拠点に出張することが困難となったにもかかわらず、これらの取り組みは2020年も継続して行われた。2019年に、ルノー・グループの環境報告プロトコルに準拠した初の一連の指標の公表が行われた後、対象範囲が拡大され、2020会計年度に関する追加的な指標が公表されている。ルノー・グループは2021会計年度に関するすべての指標の報告を目指している。

**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8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

環境に関する全分野を対象とした工業規格は、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「3 製造プロセスのエコデザイン」を参照のこと。）。これらの規格は、拠点のある国がどこであれ、プラクティスを標準化し、環境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世界規模で利用可能なÉcorisquesと呼ばれる専門家システム。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判断及び格付けし、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環境基準及びベストプラクティスの文書データベース

ルノー・グループは2020年に策定された新たな枠組み、すなわち、50の主要ポイントに関連した8つの環境ゴールデン・ルールも採用した。これらは2021年から開始される。

### 3 製造プロセスのエコデザイン

各製造プロジェクトは、3名のプロジェクト・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、環境保護及び産業的衛生、エネルギー効率性、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がすべての手順において考慮されていることを確保する。このように、適切な行動計画を定義するために、プロジェクト中はいつでもHSEに関する期待への適切な検討がなされていることを確認及び検証し、逸脱が発生した場合には警報を発することができる。

これらの技術上の業務方針は、最も厳しい国際規制又は規範的枠組み（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、欧州連合による産業排出指令（IED）及びREACH規則、ATEX指令、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、近年新興国で新たな工場が建設されている。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、2020年には86,000メートルトン超のCO<sub>2</sub>の排出が抑制された。

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。）。

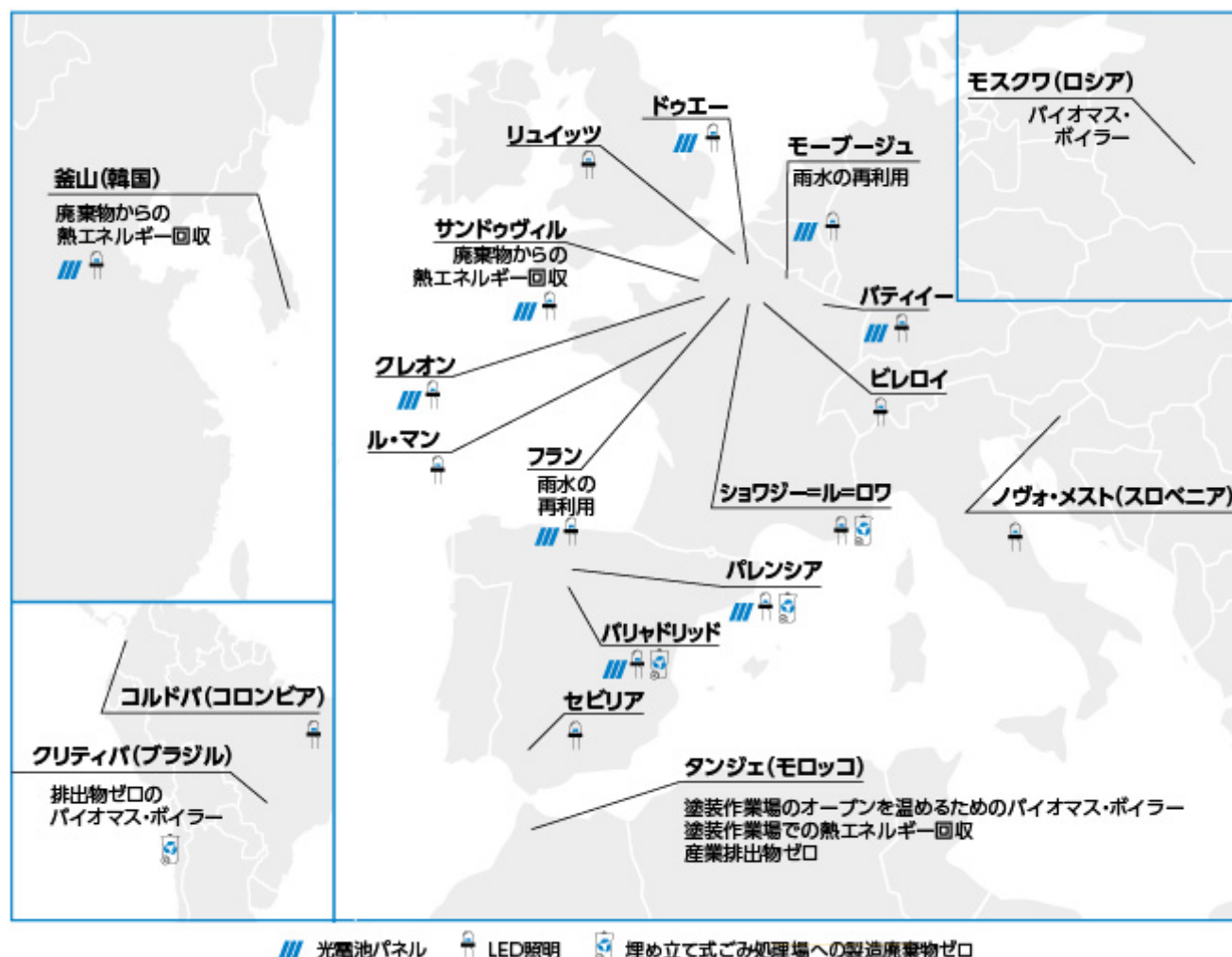
LED照明の使用による電力消費量の削減は、代替前の技術に比べて65%に達する。2020年度末現在、対象となるヨーロッパ地域全体として、これは年間を通じて100,000MWh近くの電力削減に等しい。

### 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

の予測を示している。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 環境管理体制の監査

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、とりわけ環境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（環境マネジャー及び事業専門家）により実施されている。

2020年度末現在、かかるネットワークは、ISO 14001や各種の環境に関する知識に従って特に訓練され、資格を持つ55名の社内環境監査人を有していた。新たな監査人はそれぞれスキル開発に取り組み、最終的には監査マネジャーとなる。

## 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、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研修並びに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係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が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。例えば、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](http://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、2020年のルノー・グループの世界販売台数の約59%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。

## 3【設備の新設、除却等の計画】

### 欧州初のモビリティ専用循環型経済工場「RE-FACTORY」

ルノー・グループは、2020年11月、フランの工場におけるRE-FACTORYの創設を発表した。このプロジェクトは、ルノー・グループの転換戦略の一環であり、循環型経済への先駆的な取り組みの上に成り立っている。それは、車両の寿命を通して生み出される価値創造の潜在的可能性に基づき、持続可能なモビリティのための競争的な産業モデルを開発することを目的としている。

2021年から2024年にかけて展開されるRE-FACTORYは、多部門のパートナー（起業家、学者、主要グループ、地方自治体など）の大規模なネットワークを活用し、4つの活動分野を軸に構成され、その専門知識は車両をその寿命を通して支援する。

**RE-TROFIT。**この部門は、車両の寿命を延ばすことを可能にする全ての活動とその用途を統合し、Re-Cycle部門と連携しながら、社内で使用された部品や材料の流れを1つの工場で効率的に管理することを確実にする。中古車のリコンディショニングのための中古車工場、内燃エンジン自動車以外の炭素集約度の低いエネルギーに転換するための改造作業、車両の修理サービス及び新型モビリティのソリューション、並びに3Dプリンターを用いた希少部品の製造サービスなどが含まれる。また、未来の自動車の設計を豊かにし、使用中の改良を提案するための、車両と材料の持続可能性試験及びプロトタイピングのセンターに依拠することにもなる。

**RE-ENERGY。**この部門の目的は、電気自動車のバッテリー及び新エネルギーの用途の潜在的可能性を拡大することである(バッテリーの当初の寿命の最適化、エネルギーの定置式貯蔵、使用済みバッテリーの管理などの当初の寿命経過後の用途の開発、並びに水素などの新エネルギーの技術及び供給面のソリューションの開発)。

**RE-CYCLE。**この部門は、ショワジー=ル=ロワにおける活動を統合し、資源の効率的な管理及びその流れに寄与するルノー・グループのすべての活動を結集し、ショートループでの部品及び資材の供給を促進するとともに、再生又は再利用される材料のシェア拡大(使用済み車両の解体ラインの設置、再製造、材料の再利用及びリサイクル活動の拡張)を一体化する部門である。

**RE-START。**産業ノウハウの普及及び発展を図るとともに、循環型経済における研究及び革新を加速させるために、インキュベータや大学、トレーニングセンターなどを内在することを意図した部門である。

詳細は、第2 - 「3 事業の内容」を参照のこと。

## 第5【提出会社の状況】

## 1【株式等の状況】

## (1)【株式の総数等】

## 【株式の総数】

2020年12月31日現在

授 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】

(2020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。

2020年12月31日現在、108,310,457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36.6%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69.7%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。

2020年12月31日現在、議決権の理論数は、404,032,741であった。

4,548,199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（2020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2020年12月31日現在の総数は310,777,856株であった。

#### （４）【所有者別状況】

（2020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

	2020年12月31日現在			2019年12月31日現在			2018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 <sup>(1)</sup>	44,387,915	15.01%	28.57%	44,387,915	15.01%	28.69%	44,387,915	15.01%	28.60%
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%	5.07%	9,167,391	3.10%	5.09% <sup>(2)</sup>	9,167,391	3.10%	5.91% <sup>(2)</sup>
従業員 <sup>(3)</sup>	10,286,922	3.48%	5.30%	8,605,324	2.91%	4.63%	7,210,603	2.44%	4.14%
自己株式	4,538,199	1.53%	-	4,548,736	1.54%	-	5,058,961	1.71%	-
浮動株	182,983,514	61.88%	61.06%	184,654,575	62.44%	61.59%	185,539,071	62.74%	61.35%
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) 2018年から2019年のダイムラー・グループの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ルノー株式に付された二倍議決権の喪失によるものである（詳細は、2019年度有価証券報告書の同項目を参照のこと）。

(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。2020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22.00%及び行使可能な議決権の28.61%に相当する（但し、下記3-(1)-「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（2019年12月31日と比較して変動なし。）。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5.07%を所有している。

- ・ルノーの従業員及び元従業員は資本金の3.48%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2.91%及び2016年プランにおける無償株式割当の従業員受益者による0.57%を含む）。
- ・自己株式の資本金に対する割合は1.53%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（2019年12月31日現在62.44%であったのに対して）61.88%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。

2020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44.15%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11.42%を所有していた。
  - ・外国機関投資家は資本金の32.73%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18.62%を所有していた。
  - ・残りの一般投資家は資本金の17.73%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、下記3-(2)-「総括表」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の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、下記3-(2)-「総括表」の第9表を参照のこと。

## 自己株式の買戻しプログラム<sup>(29)</sup>

### 2020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

2020年12月31日現在、ルノーは、額面金額3.81ユーロの株式を4,538,199株（簿価純額262,256,710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、2019年6月12日の合同株主総会、第18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、2020年12月12日までとして付与された。2020年6月19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、2019年6月12日に承認されたプログラムは無効にされた。

2020年2月、ルノーは、2019年6月12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、1,270,000株の自己株式を取得した。

2020年12月31日現在、ルノーが直接的又は間接的に保有する4,538,199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ものとする。その目的は、当社の資本金を変動させないことにある。

(29) 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。

2020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：1.53%

2020年12月31日までの24ヶ月間に消却された株式の数：0株

2020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：4,538,199株

2020年12月31日現在のポートフォリオの株式の簿価純額：262,256,710ユーロ

2020年12月31日現在の資産価値<sup>(30)</sup>：162,285,996ユーロ

(30) 2020年12月31日現在の株価35.76ユーロに基づく。

## 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2020年に行った自己株式の取引

	2020年12月31日現在の収支合計		2020年12月31日現在の建玉	
	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	1,270,000	0	なし	なし
平均売却、購入又は行使価格	32.24ユーロ	0	なし	なし
合計	40,943,490ユーロ	0	なし	なし

## 2021年4月23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、2021年4月23日の合同株主総会により採択されたものである。

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により承認された倫理規範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2,957.25百万ユーロとする。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、2020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

2020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 <sup>(1)</sup>	フランス	44,387,915	15.01%	28.57%
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 ラーセ 137	9,167,391	3.10%	5.07%
従業員 <sup>(2)</sup>		10,286,922	3.48%	5.30%
自己株式		4,538,199	1.53%	-
浮動株		182,983,514	61.88%	61.06%
<b>合計</b>	-	<b>295,722,284</b>	<b>100.00%</b>	<b>100.00%</b>

(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(2020年12月31日現在)」を参照のこと。

- (2) 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。残余分（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

当グループの負債に対する健康危機の影響を踏まえ、取締役会は、2021年2月18日の会議において、2020年度の配当金を支払わないことを提案し、この提案は2021年4月23日の年次株主総会により承認された。ルノー・グループは、財務状況が改善し次第、新たな配当金方針案を作成する予定である。

### 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
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
2019	295,722,284	0.00*	

\* 取締役会は、2020年2月13日の会議において、2019会計年度について1株1.10ユーロの支払いを提案した。2020年4月9日の会議では、ルノーの取締役会がかかる配当を支払う提案を取り下げることと決定し、この決定は2020年6月19日の年次株主総会で承認された（第3議案）。

## 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		
16名	vs	18名	12回	vs	14回
2020年度		2019年度	2020年度		2019年度



独立取締役の割合			出席率		
66.7%	vs	64.3%	94.6%	vs	89.1%
2020年度		2019年度	2020年度		2019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質的基準と、当該関係の下で約定された金額等の量的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、2020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 <sup>(1)</sup> 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	独立
カトリーヌ・パーバ	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 <sup>(2)</sup>

ミリエム・ベンサラ＝チャクロウン	無	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	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	無	該当なし	無	独立
ピエール・フルーリオ	無	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	無	該当なし	無	該当なし <sup>(2)</sup>
ベノワ・オステルターク	有	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	該当なし <sup>(2)</sup>
エリック・ペルソン	有	無	無	無	無	無	無	該当なし	無	該当なし <sup>(2)</sup>
芹澤ゆう	無	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	無	該当なし	無	独立
パトリック・トーマス	無	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	無	該当なし	有	非独立
田川丈二	無	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	無	該当なし	無	独立

(1) CEOとは「最高経営責任者」を意味する。  
(2) 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、AFEP-MEDEF規範の勧告に従い、独立性の割合の計算において考慮に入れられていない。

2021年2月18日の会議で、取締役会は、AFEP-MEDEF規範の基準第1号に関するジャンドミニク・スナール氏の状況を、2019年10月11日から2020年6月30日までの日産の取締役及びルノーs.a.sの会長としての役割を考慮の上検討した。

AFEP-MEDEF規範は、ある者を独立取締役の資格から可能な限り除外するために取締役会が評価しなければならない基準の一つとして、「過去5年間において、当該会社が連結する会社の従業員、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規範解釈ガイドによれば、取締役が「支配はしていないが重要な利害関係を有している会社又は兄弟会社における役職」を有する場合にも、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会社ではないことが想起される。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勘定に入れている（ルノーの日産への持株状況の詳細については、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、日産の取締役会に対しルノーの取締役会長が任命されたことは、ルノーに関するジャンドミニク・スナール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、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年10月11日から2020年6月30日までのジャンドミニク・スナール氏によるルノーs.a.sの会長の職務の遂行は、最高経営責任者の引き継ぎの手続を行うために取締役会にとって必要な期間中であり、かつ2020年7月1日のルカ・デメオ氏の着任までの、例外的で純粋に一時的な性質のものであると判断した。したがって、取締役会は、このような例外的状況は、この一時的な任期の終了時にジャンドミニク・スナール氏の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。

また、2021年2月18日の会議で、取締役会は、ピエール・フルーリオ氏が日産の取締役に就任したことを踏まえ、AFEP-MEDEF規範の基準第1号に照らして、同氏の状況を精査した。

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、日産の取締役会に対しルノーの主席独立取締役が任命されたことは、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。

取締役の独立性に関する分析の後、取締役会は、2021年2月18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、2020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・バーバ氏、ミリエム・ベンサラ＝チャクロウン氏、マリー＝アニック・ダーメイラック氏、パスカル・スーリス氏、アネット・ウインクラー氏、ピエール・フルーリオ氏、ジャンドミニク・スナール氏及びパトリック・トーマス氏である。

したがって、2020年12月31日現在、当社の取締役会は16名から構成されており、そのうちの8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66.7%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、及び場合によっては最高執行責任者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、及び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することができ、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、かかる要請が取り組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。

## 2020年度における主席独立取締役の活動に関するレビュー

2020会計年度において、ピエール・フルーリオ氏は、取締役会、監査、リスク及びコンプライアンス委員会並びにガバナンス及び報酬委員会のすべての会議に出席した。

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

主席独立取締役として、ピエール・フルーリオ氏は、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の間、また、業務執行役員の報酬決定において、ガバナンス及び報酬委員会の業務に密接に関与した。

### 取締役会の会議

主席独立取締役は、取締役会会議の準備について、議題に関する意見表明並びに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保により、積極的に関与した。

2020年、ピエール・フルーリオ氏は、特に、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取締役会にて検討するよう求めた。

同氏は、すべての取締役、特に様々な委員会の委員長と定期的に協議した。

#### シニア・マネジメント及び独立取締役との協議

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景として、ピエール・フルーリオ氏は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、同氏は、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

また、主席独立取締役の職務の一部として、ピエール・フルーリオ氏は、2020年後半にガバナンス・ロードショーの一環として機関投資家株主と会合し、取締役会の運営について異なった変化を発表し、当該株主の主な懸念点と期待に留意した。同氏はこれらの懸念点や期待を取締役会に報告した。

## 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AFEP-MEDEF規範の2018年6月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. 2020年度における取締役会の活動

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景として、2020年度において、取締役会は12回開催された。取締役会は、平均4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。）。

加えて、例年と同様に、独立取締役らは、シニア・マネジメントのメンバーが出席しない、取締役会長が開催する会議（「エグゼクティブ・セッション」）に2回参加した。

さらに、取締役会のメンバーは、シニア・マネジメントのメンバーと2回のランチミーティングを行った。

最後に、従業員を代表する取締役ら及び従業員株主を代表する取締役は、シニア・マネジメントと開催した4回の会議に参加した。

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。2020年度において、出席率は94.6%であった（各取締役個人の出席率の詳細については、下記（2）- -「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。

#### ルノー・グループの戦略

取締役会は以下の主な戦略的トピックを検討した。

- ・ 新ルノーリニューション戦略プラン
- ・ ルノー・グループの状況（特に、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機の間の販売、市場、製造、人事及び財務に関する状況）
- ・ 固定費削減のための「2022計画」
- ・ フランス政府による保証付きの、2020年5月20日に締結された銀行借入金
- ・ ヨーロッパにおける収益性
- ・ E-TECHラインの発売

例年同様、取締役会は、ルノー・グループの重要なトピックを協議するための年次戦略セミナーを開催した。このセミナーで、取締役は、ルノー・グループのE-TECHラインについて学び、また、同車両の試乗を行った。最高経営責任者及び業務執行マネジャーは、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展望について、取締役会に詳細なプレゼンテーションを行った。

#### ルノー・グループの社会問題・環境問題への挑戦

例年同様、取締役会は、社会的・環境問題を重要課題と位置づけた。2020年、取締役会は以下のトピックを精査した。

- ・ ルノーの存在意義を定義するプロセス
- ・ AFEP-MEDEF規範第1.7条及び将来の職業選択の自由に関する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・グループ内で適用される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。
- ・ サーキュラーエコノミー（循環型経済）
- ・ CAFE基準に沿ったルノー・グループのコンプライアンス
- ・ ルノー・グループの衛生、安全及び環境に関する方針

#### ルノー・グループのガバナンス

2020年、取締役会は、特に以下を行った。

- ・ 2020年7月1日を効力発生日として、ルカ・デモオ氏を当社の最高経営責任者に任命することを決定した。
- ・ 2020年7月1日からルノーS.A.の最高経営責任者代理としてクロチルド・デルボス氏が就任することにつき、好意的な意見を述べた。
- ・ オリヴィア・チウ氏及びティエリー・デレ氏が2020年の年次株主総会の終結時に取締役職の任期を満了すること、並びにその任期の更新を求めない意思を有していたことに留意した。取締役会は、ガバ

ナンス及び報酬委員会の勧告に基づいて、同氏らの後任を置かないこと、その結果として、2020年の年次株主総会の終結時をもって取締役の人数を18名から16名に削減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、独立取締役のリストを承認した。
- ・ 取締役会の専門委員会の構成について協議した。
- ・ 山内康弘氏の2022年の年次株主総会までの残りの任期につき、同氏に代えて、日産が指名した取締役として田川丈二氏を選出した。
- ・ 従業員株主を代表する取締役を指名する手続の改正を承認し、その結果として、ルノーS.A.の定款第11条の修正を2020年4月24日の年次株主総会に提出した。従業員株主を代表する取締役の選任手続の詳細については、下記(2) - 「ガバナンス構造」を参照のこと。
- ・ 2020年10月5日から8日にかけて開催されたルノー・グループにおける選挙の後、フレデリック・バラ氏、リチャード・ジャンティ氏及びエリック・ペルソン氏が、従業員を代表する取締役としての任期を更新したことに留意した。
- ・ 当初2020年4月24日に予定されていた年次株主総会を招集し、特に、議題を設定した。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行に起因する公衆衛生上の緊急事態のため、取締役会は、年次株主総会を2020年6月19日に延期することを決定した。その際、2020年3月25日付フランス国家命令第2020-321号に基づき、株主及び出席する資格を有する他の者が物理的に出席することなく年次株主総会を開催することを決定した。
- ・ 各専門委員会の委員長から提出されたサマリー・レポートを精査した。
- ・ 外部のコンサルティング会社に対し、取締役会の運営及びそのメンバーの個々の貢献を評価するよう指示した。
- ・ 2019会計年度について取締役会長、最高経営責任者及び暫定最高経営責任者の報酬を承認し、2020会計年度の報酬方針を設定した。
- ・ 予算分配及び取締役の報酬を配分する方針を検討した。
- ・ 2020年度の業績連動株式制度の条件を設定した。
- ・ フランス商法第L.225-100条及びL.225-37条に従って、2019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・ガバナンス報告書を採用した。
- ・ 年次株主総会に先立って当社株主から提出される書面による質疑に対する回答を分析し、承認した。

## 会計及び予算案

2020年度中、取締役会は、特に以下を行った。

- ・ 2019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.の財務諸表を承認した。
- ・ 年次株主総会に対して提案された2019年度の利益処分を定めた。新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行を背景として、また、相当の努力を行った又は前例のない危機の影響に苦しんだルノー・グループのすべてのステークホルダーに対する責任を果たすため、ルノー取締役会は、2020年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したことが留意される。この決定は、当該年次株主総会によって承認された。
- ・ 2020年度第1四半期の連結財務諸表を検討した。
- ・ 2021年度予算案を検討した。
- ・ ルノー・グループの流動性の状況及び信用格付について検討した。

## 関連当事者の契約

2020年2月13日に開催された会議において、取締役会は、

- ・ ティエリー・ポロレ氏との競業禁止契約及び任期終了後の給付に関する年金契約(当該契約は同氏の退任時に解約された。)を除き、2019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、2019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。

また、2020年2月13日に開催された会議において、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年5月22日フランス法第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、通



常の条件に基づき締結された現行事業に係る契約を評定できるようにする、当社が締結した契約の分類に関する内部手続を採択した(この手続の詳細については、下記「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」を参照のこと。)

関連当事者間の契約及びルノーS.A.の確約に関するさらなる詳細については、下記(3)-(iv) - 「関連当事者間の契約に関する法定監査人の特別報告書」を参照のこと。

最後に、ルノーs.a.s.に関しては、2020会計年度中に規制された協定又は確約は締結されなかった。

## 2020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ることができる。

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ることができる。

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	vs	5回	vs
2020年度		2020年度	
6名		11回	
		2019年度	
独立取締役の割合**		出席率	
60%	vs	100%	vs
2020年度		2020年度	
80%		92.3%	
		2019年度	

### 2020年12月31日現在の委員

- ・ スーリス氏\*（委員長）
- ・ フルーリオ氏\*
- ・ オステルターク氏\*\*
- ・ 田川氏
- ・ 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（2）-「取締役の役職及び職務の一覧表」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。

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。

田川丈二氏は、日産の提案により任命された取締役であり、1983年から日産の財務部門で培ってきた財務スキルを買われてCARCに加わった。

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、多くの株式公開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2020年度に5回開催され、出席率は100%であった（取締役個々の出席率の詳細については、下記（2）- - 「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。

- ・ 2019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2020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。
- ・ 2020年度の業績の予算に対するモニタリング。
- ・ 2021年度の予算の作成。
- ・ 2020年6月19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。
- ・ 2020年度に付与された保証の検討。
- ・ 2020年度内部監査計画のモニタリング及び2021年度内部監査計画の提示。
- ・ 問題のある監査結果及び関連する行動計画のモニタリング。
- ・ リスク管理システムの監査。
- ・ 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。
- ・ 法定監査人の報酬及び法定監査人により提供される非監査業務。
- ・ 法定監査人の更新プロセス。
- ・ 固定費削減のための「2022計画」。
- ・ ルノー・グループの流動性状況及び信用格付。
- ・ 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。
- ・ フランス汚職防止機構（AFA）が実施する統制。
- ・ RCIのガバナンス及びリスク統制スキーム。
- ・ RCIの2020年度監査計画。
- ・ 財務リスクのモニタリング。
- ・ サイバー犯罪に関するリスク及びリスク管理システムのモニタリング。
- ・ 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）。
- ・ 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。

以下の点に留意されたい。

- ・ 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2回聴取を行った。

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	vs	4回	1回
2020年度		2020年度	2019年度
独立取締役の割合**		出席率	
66.7%	vs	100%	80%
2020年度		2020年度	2019年度

### 2020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\*\*
- ペルソン氏\*\*
- 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、2020年度に4回開催された。出席率は100%であった（取締役個々の出席率の詳細については、下記（2） - 「取締役会の構成」を参照のこと。）。

倫理及びCSR委員会は、とりわけ、以下の題目を検討した。

- ・ ルノー・グループの環境、社会及びガバナンス（ESG）課題に関する投資家の期待。
- ・ ルノー・グループの存在意義を明確にするプロセス。
- ・ ルノー・グループのマテリアリティ・マトリックス及びモニタリング対象のCSR指標。
- ・ 気候報告書の草案。
- ・ フランに特別な循環型経済工場（ReFactory）を創設する計画。
- ・ ステークホルダー委員会の設置。
- ・ ルノー・グループの企業基盤の新たなロードマップ。
- ・ 2020年度に展開された倫理対策。
- ・ ルノー・グループの倫理及びコンプライアンスのネットワーク。
- ・ プロフェッショナル・アラート・システムの展開状況。
- ・ ルノー・グループ内で開催された「倫理奨励」セミナー。
- ・ フランス汚職防止機構による監査の準備及び編成。
- ・ 人事部門の組織構成及び役割。
- ・ ルノー・グループのインクルージョン及びダイバーシティ・ポリシー。
- ・ ルノー・グループの衛生、安全及び環境指標。
- ・ 固定費削減のための「2022計画」における社会的対話。

### 3. ガバナンス及び報酬委員会

委員の人数

会議の回数

5名	VS	5名	5回	VS	13回
2020年度		2019年度	2020年度		2019年度
<b>独立取締役の割合**</b>			<b>出席率</b>		
75%	VS	75%	100%	VS	93.1%
2020年度		2019年度	2020年度		2019年度

#### 2020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\*
- ・ フルーリオ氏\*
- ・ ベルソン氏\*\*
- ・ 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、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2020年度に5回開催された。出席率は100%であった（取締役個々の出席率の詳細については、下記（2）- - 「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。

- ・ 新たな最高経営責任者の選考プロセスの管理及び2020年7月1日に効力が生じたルカ・デモオ最高経営責任者の指名。
- ・ 2019会計年度取締役会長、最高経営責任者、暫定最高経営責任者及び取締役の報酬構成要素の決定。
- ・ 2020会計年度取締役会長、最高経営責任者、暫定最高経営責任者及び取締役の報酬方針の決定。
- ・ 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。
- ・ 2019会計年度取締役会の評定及び2020会計年度取締役会の評価が外部コンサルタントにより行われた際のプロセスの評定。
- ・ 2019年度ユニバーサル・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。
- ・ 取締役会及びその委員会の構成の刷新。
- ・ 従業員株主を代表する取締役の任命手続の変更。従業員株主を代表する取締役の任命手続の詳細については、下記（2）- - 「ガバナンス構造」を参照のこと。
- ・ 2020会計年度業績連動株式報奨制度。
- ・ 2019年5月22日フランス法第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、通常の条件に基づき締結された現行事業に係る契約を評定できるようにする、当社が締結した契約の分類に関する内部手続（この手続の詳細については、下記「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」を参照のこと。）。

## 4. 戦略委員会

委員の人数		会議の回数	
6名	8名	4回	3回
2020年度	2019年度	2020年度	2019年度
vs		vs	
独立取締役の割合**		出席率	
75%	66.7%	77.1%	79.2%
2020年度	2019年度	2020年度	2019年度
vs		vs	

### 2020年12月31日現在の委員

- ・ ウィンクラー氏\*（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\*\*

\* 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、( )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( )国際的発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2020年度に4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77.1%であった（取締役個々の出席率の詳細については、下記（2） - 「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。

- ・ ルノーの全体的な戦略（カーボン・ニュートラルを含む。）。
- ・ ルノー・グループの中国向け戦略。
- ・ 2019年度～2030年度の自動車産業及び戦略的考察の見通し。
- ・ ルノー・グループの戦略的イニシアチブ。
- ・ ブランドビジョン及びイメージ。
- ・ 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機におけるルノー・グループの状況。
- ・ 固定費削減のための「2022計画」。

戦略委員会は、新たな戦略プランであるルノー・リユージョンに数回の会議を割いた。同委員会は、収益管理、固定費及び変動費、北フランスでの製造プロジェクト、ルノー・グループの海外戦略、プラットフォーム戦略並びにモビリティに関連する題目を慎重に検討した。

## 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、取締役会の構成、組織及び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。

2020年度、取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会及びその委員会による業務の正式な評価を行うよう外部コンサルタントに対して再度要請することを決定した。

取締役会のメンバー全員がアンケートに回答し、外部コンサルタントと話し合った。評価結果は、2021年2月15日のガバナンス及び報酬委員会会議で提示され、次に2021年2月18日の取締役会会議で提示された。

アンケート及び取締役会メンバーへのインタビューの目的は、以下の題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、使命及び業務並びに取締役会の委員会。
- ・ 取締役会とシニア・マネジメントとの間の関係。
- ・ 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。

今回の評価は、最近の、特に2017年度の前回外部評価以降の事象による経験から学び、取締役会及びその委員会の運営方法を再評価する機会となった。

この評価によって、2017年度以降に発生した主な変更として以下の点が強調された。

- ・ 会長兼最高経営責任者の役職が分離され、主席独立取締役の地位が維持された、2019年度実施の新しいガバナンス力学。
- ・ 会長が創設した新しい集団力学。
- ・ メンバーを減員し、新しいスキルを備えた、取締役会の構成変更。
- ・ シニア・マネジメントとのより深く率直な議論。
- ・ 倫理及びCSR委員会の創設に伴い、CSR問題を取締役会がより深く熟考したこと。

この評価によって、改善に向けた以下のような勧告及び分野が特定された。

- ・ 将来の題目（モビリティ、データ、エネルギー、新しい形態の推進力等）についてより適切な対処を行い、当社がとる戦略的選択（商品戦略、電気自動車／水素自動車／コネクティッド・カー、モビリティ技術等）をより良く理解できるように、取締役会のスキルを開発すること。
- ・ 収益性の文化、最適な資金管理並びに従業員及び株主のための価値創造を確立するため、財務面で取締役会のスキルを強化すること。
- ・ 委員会レベルだけでなく、取締役会レベルで、後任計画、人材及び多様性に関連する主題をより良く理解し、これらの題目をより定期的に取締役会の議案として含めること。
- ・ 倫理及びCSR委員会が実施する業務に加えて、ESGの題目に充てる取締役会を継続及び強化すること。
- ・ ( )倫理及びCSR委員会と、監査、リスク及びコンプライアンス委員会との間の、特別財務業績問題に関する職能横断型アプローチ並びに( )倫理及びCSR委員会と、戦略委員会との間の、ルノー・グループのESG戦略に関する職能横断型アプローチを開発すること。
- ・ 個々の題目を通じてだけでなく、地球規模において戦略委員会レベルで戦略を理解すること。

### 「遵守又は説明」原則の実施

フランス商法第L.22-10-10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.22-10-10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

2021年2月18日の会議で、取締役会は、AFEP-MEDEF規範の基準第1号に関するジャンドミニク・スナール氏の状況を、2019年10月11日から2020年6月30日までの日産の取締役及びルノーs.a.sの会長としての役割を考慮の上検討した。

AFEP-MEDEF規範は、ある者を独立取締役の資格から可能な限り除外するために取締役会が評価しなければならない基準の一つとして、「過去5年間において、当該会社が連結する会社の従業員、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規範解釈ガイドによれば、取締役が「支配はしていないが重要な利害関係を有している会社又は兄弟会社における役職」を有する場合にも、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会社ではないことが想起される。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勘定に入れている(ルノーの日産への持株状況の詳細については、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、日産の取締役会に対しルノーの取締役会長が任命されたことは、ルノーに関するジャンドミニク・スナール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、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年10月11日から2020年6月30日までのジャンドミニク・スナール氏によるルノーs.a.sの会長の職務の遂行は、最高経営責任者の引き継ぎの手続を行うために取締役会にとって必要な期間中であり、かつ2020年7月1日のルカ・デメオ氏の着任までの、例外的で純粋に一時的な性質のものであると判断した。したがって、取締役会は、このような例外的状況は、この一時的な任期の終了時にジャンドミニク・スナール氏の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。

また、2021年2月18日の会議で、取締役会は、ピエール・フルーリオ氏が日産の取締役に就任したことを踏まえ、AFEP-MEDEF規範の基準第1号に照らして、同氏の状況を精査した。

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、日産の取締役会に対しルノーの主席独立取締役が任命されたことは、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・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。

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・スナー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した。

#### 取締役の独立性基準(第9.5条)

#### 最高経営責任者の雇用契約の終了 (第22.1条)

AFEP-MEDEF規範は、「監査委員会の委員の少なくとも3分の2は独立取締役でなければならない、また、同委員会に業務執行役員が含まれてはならない」と規定している。

2020年12月31日現在、監査、リスク及びコンプライアンス委員会には、独立取締役3名、フランス政府を代表する取締役1名、日産を代表する取締役1名及び従業員株主を代表する取締役1名を含む6名の委員があり、委員の60%が独立取締役となっていて、これはAFEP-MEDEF規範が求める3分の2の割合を下回る。

取締役会は、大株主及び従業員の代表者の存在により委員の人数制限を維持する決定を勧告すると、この構成がバランスのとれたものであると考えており、同時に、財務及び会計に関する一定水準の専門知識が必要とされる効果的な委員会業務を引き続き支援している。さらに、取締役会は、2021年2月18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、ベルナル・デルピ氏を独立取締役として任命するよう2021年4月23日の年次株主総会に提案することを決定した。デルピ氏の長く豊富な財務経験を勧告のうえ、同氏が近いうちに監査、リスク及びコンプライアンス委員会に加わることが期待されている。

監査委員会における独立取締役の割合（第16.1条）

### 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。

取締役会は、2021年2月18日の会議において、独立当事者間の条件の下で締結された現行契約を評価するための内部手続を検討し、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、この手続が法律上の規定に従ったものであり、修正は不要と結論付けた。

### 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。）。

### ルノー・グループの内部統制及びリスク管理システム

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。当該リスク管理及び内部統制システムは、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。
- ・ 規則、法律及び規制を遵守させる。
- ・ 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。

ルノー・グループは、次の事業セクターで構成されている。アフトワズを除くルノー・グループ自動車部門、アフトワズ・グループ、RCIバンク・アンド・サービシズ及びモビリティサービス部門。

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。このフレームワークは、ルノー・グループ自動車部門及びモビリティサービス部門に適用される。

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バンクの販売金融部門は、銀行・金融規制に従い、その販売金融事業について独自の内部統制枠組みを定めた。このシステムの概要は、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の具体的特徴」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。

### リスク管理に携わる各種の当事者

2020年、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た。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。

2021年以降、この組織は変化して、4つのブランドと国際的な機能を担うこととなる。詳細は下記（2） - 「2021年3月1日現在の経営組織」及び第3-1-「ルノー・グループの戦略」を参照のこと。

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の具体的特徴」に記載されている。

### 3つの管理系統に沿った構造

ルノー・グループの内部統制及びリスク管理システムは、AMFが定める内部統制の一般原則に従い、また職務分散原則を遵守し、下記の3つの防御系統のコンセプトに従って構成されている。





ては監査憲章に定められており、その更新版は2019年5月に監査、リスク及びコンプライアンス委員会（CARC）により承認されている。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、監査対象地域、問題となっている部門/事業体/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アフトワズを除く、ルノー・グループの自動車部門のすべての事業体及び活動を対象とする。金融部門（RCIバンク）もまた独自の内部監査体制を有している。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・グループ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、2年間をその対象とする。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。監査計画は、追加の要請を考慮の上、必要に応じた頻度で修正される。

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に有効なルール、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。

各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・コミッティ及び監査、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、フランス監査・内部統制協会（IFACI）<sup>(31)</sup>によって認証される。かかる認証は、内部監査の専門的実務に関する基準（*référentiel professionnel de l'audit interne*）（RAI）に従い、位置付け、舵取り、監査プロセス、GRC（ガバナンス、リスク及び遵守）の評価プログラム並びにプロ意識という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。

(31) フランス監査・内部統制協会（*Institut français de l'Audit et du Contrôle interne*）。

## ガバナンス

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「2020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、勧告を発表する。

## ルノー・グループのリスク管理体制

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会社機能に適用される。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）及び会社機能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、プログラム及び会社機能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、すべての会社に通ずるものもあれば、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。

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。

2020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。このプロセスは、2020年中に策定されたルノー・グループの中期戦略計画に照らして、特定されたリスクに対応する行動計画を統合すべく、降下方向に実施された。
- ・ 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。
- ・ 会社機能を支援すること。

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。

2021年度において、リスク管理部門の活動は、これらの優先分野に引き続き重点が置かれる。

## ルノー・グループの内部統制システム

### ルノー・グループの倫理及び会社機能ガイドライン

「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。

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。

### 目的の実施

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、リスク及び内部統制委員会と監査、リスク及びコンプライアンス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。この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。

2020年度の内部統制部門の業務には以下が含まれている。

- ・ 汚職防止システムを改善するための継続的行動及び関連する事業スタッフの支援。
- ・ 事業リスクをより正確に評価するべく、「職務」の規定者を内部統制の自己評価により関与させるために企図された業務。
- ・ 内部統制、特に、主要なリスクのあるプロセスに関する基準マトリックスにより職務の分離を分析する手法に関するトレーニング講座の展開。最近3年間で455名を超えるマネジャー及び43名のマネジメント・コミティの研修を行った。
- ・ 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、内部統制を経営の必須機能であり、重要な業績の原動力であるとして位置づけたルノー・グループCFOの署名入り書簡が配布されたことで再確認された。

2021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。

### RCIバンク・グループにおける内部統制及びリスク管理の具体的特徴

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に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及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、少なくとも毎年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バンクのエグゼクティブ・コミッティ、RCIバンク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。

### RCIバンクの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、少なくとも毎年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4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。
- ・ 指名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。

エグゼクティブ・コミティは、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、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。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、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登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、國務院（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。

### 2020年の基準値超え

2020年、当社は、顧客及び自ら資産運用を行うファンドを代行するブラックロック社より、上方又は下方へ法定基準値である議決権の5%を超えた旨の申告を受領した。ブラックロックの直近の届出（2020年8月18日付）には、当社の株式資本の4.54%及び議決権の3.32%を保有していることが示されている。

### 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である2021年3月15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。ルノーとダイムラーとの間の契約又は取引の詳細については、第6-3-「(1) 後発事象」を参照のこと。

#### 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.22-10-11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人又は複数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で見覧可能である。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<sup>(32)</sup>、同氏に委任された。この際に、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。

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。

さらに、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。

(32) この任命は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。

#### 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（68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）取締役

**その他の法人：**

Fondation d'entreprise Groupe

Renault（フランス）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）取締役会長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CSR委員会委員

**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**

ルノーs.a.s.（フランス）会長 2020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

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

	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。



**ルカ・デメオ (LUCA DE MEO)**  
最高経営責任者  
生年月日: 1967年6月13日 (53歳)  
国籍: イタリア  
最初の就任日: 2020年7月  
所有する記名式株式の数:  
5,000株  
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

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) 最高経営責任者

#### 非上場会社:

ルノーs.a.s. (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

ルノー・日産B.V. (オランダ) 業務執行体会長

#### 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:

テレコム・イタリア (イタリア) 取締役兼指名及び報酬委員会メンバー

#### 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
-------------------	-------

セアト (スペイン) エグゼクティブ・コミッティ委員長	2020年 2020年
ドゥカティ (イタリア) 監査委員会メンバー	2020年
ランボルギーニ (イタリア) 監査委員会メンバー	2020年
フォルクスワーゲン・イタリア (イタリア) 取締役会長	

### 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。

### 最高経営責任者の株式保有義務

取締役会は、AFEP-MEDEF規範の勧告に従い、2020年7月29日の取締役会において、最高経営責任者が任期末まで保有する記名式株式の最低数を5,000株とすることを決定した。

この最低保有義務は、株式の無償割当による株式の25%を最高経営責任者が任期末まで保有する義務を補完するものである（保有義務の詳細については、下記 - 「最高経営責任者の報酬方針」を参照のこと。）。

最低保有要件は、株式の無償割当による株式を未所有の最高経営責任者が、就任に際して株主の利益と一致することを確保するものである。

### 取締役会の構成

取締役会メンバーは、株式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。

### 取締役の任命手続

取締役会は、当社の定款及び適用される法令の規定に基づき、次のとおり構成される。

- ・ 年次株主総会が任命する3名から14名の取締役

- ・ **独立取締役の任命**

独立取締役の役職に1名若しくは複数の空席がある場合、又は取締役会がメンバーの拡大や変更を望む旨を表明した場合、ガバナンス及び報酬委員会は、特に取締役会及びその委員会の運営に関する年次評価において、その多様性に関する方針及び特定された必要な技術に関して求められるプロフィールを定義する。ガバナンス及び報酬委員会は、将来の独立取締役の選任手続を支援するための人材紹介会社を指定する。

ガバナンス及び報酬委員会は、ルノー・グループの国際的重要性に従い採用における男女のバランス及び多様性を維持しつつ、候補者の職務経験、技術、独立性及び倫理性に関する基準に基づき、指定された人材紹介会社の協力を得ながら候補者の選考を行っている。

その上で、ガバナンス及び報酬委員会は、選定された候補者を取締役会に提示し、候補者を選任するか、又は場合によって、候補者の任命を年次株主総会に提案するよう取締役会に対し勧告する。

取締役会は、選定された候補者を独立取締役として選任するか、又は場合によって、選定された候補者を独立取締役として年次株主総会が任命することを提案する。

- ・ **日産の提案による取締役の任命**

ルノー及び日産間の持分関係を規定し、アライアンスのガバナンスを規制する改定アライアンス基本契約（「RAMA」）の定めに従い、当社の取締役会メンバーのうち2名は、日産が提案した取締役である。

ガバナンス及び報酬委員会は、日産の提案に基づき、取締役会に対し、日産を代表する取締役を選任するか、又は場合によって、日産を代表する取締役の任命を年次株主総会に提案するよう勧告する。

当社の取締役会は、日産の提案する取締役を選任するか、又は場合によって、日産の提案する取締役を年次株主総会が任命することを提案する。

・ **フランス政府の提案による取締役の任命**

株式公開会社のガバナンス及び資本取引に関する2014年8月20日のフランス国家命令第2014-948号（その後の改正を含む）の規定に従い、当社の取締役会メンバーのうち1名は、フランス政府が指名した取締役である。

ガバナンス及び報酬委員会は、フランス政府の提案に基づき、取締役会に対し、フランス政府を代表する取締役を選任するか、又は場合によって、フランス政府を代表する当該取締役の任命を年次株主総会に提案するよう勧告する。

当社の取締役会は、フランス政府の提案する取締役を選任するか、又は場合によって、フランス政府の提案する取締役を年次株主総会が任命することを提案する。

・ フランス政府により任命される1名の取締役

株式公開会社のガバナンス及び資本取引に関する2014年8月20日のフランス国家命令第2014-948号（その後の改正を含む）の規定に従い、フランス政府は、単独で株式資本の10%超を直接保有する企業の取締役会における代理人を任命することができる。この取締役は経済大臣が任命する。

・ 従業員により選出される3名の取締役

当社の定款に従い、3名の取締役がフランスの子会社の従業員により直接選出され、異なる有権者に振り分けられる。1議席は「技術者 - 幹部社員及びこれらと類似の者」の有権者に、2議席は「その他の従業員」の有権者に割り当てられる。

候補者又は候補者名簿は、適用規則により定義される1つ若しく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とみなされるためには、当社又はフランス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、現在雇用されている必要があり、かかる雇用の期間は選挙が行われている役職の任期が有効となる日までの最低2年間である。

投票所の数、場所及び構成は、従業員代表者の選挙にかかる現在の慣例に従って、関連する当社の組織及び子会社により決定される。

・ 従業員である株主を代表する取締役

当社の定款に従い、従業員である株主を代表する取締役及びその補欠は、従業員株主により指名された常勤の候補者2名及び補欠の候補者2名の中から、通常総会により選出される。

各常勤候補者は、その補欠と共に、次の者によって個々に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、及び
- 当社又はフランス商法第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）株式公開会社のガバナンス及び資本取引に関する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。

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.22-10-10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、とりわけルノー・グループの国際的重要性を考慮し、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。

取締役会は、男女のバランスについて少なくとも法的要件及びAFEP-MEDEF規範の勧告に準拠する一方、その構成（ジェンダー、国籍、文化）において多様であることから利益を享受すると考えている。

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（1）-「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。

2020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。

取締役会のメンバーの人数は16名に減少した。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、また、過半数の独立取締役を確保しようとする要望に従って、従業員及び大株主の比率の水準によって説明される。その結果、2020年12月31日現在の取締役会の独立性の割合は66.7%<sup>(33)</sup>で、2019年12月31日現在の64.3%に比べて増加した。

取締役会における女性の人数は2020年年次株主総会終了時点で6名であり、すなわち女性の割合は50.0%<sup>(33)</sup>で前年と比較して安定している。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戦略委員会の専門知識は、ダイムラーAGの前副会長でスマートの前最高経営責任者であるアネット・ウィンクラー氏を2020年2月に当委員会の委員長に任命したことによって強化された。

取締役会は、4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、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の恩恵を受けている。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。

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。

(33) 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。

## 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、シニア・マネジメントによるルノー・グループの多様性に関する方針の展開の監視も行っている。これを踏まえて、取締役会と倫理及びCSR委員会は、年に1度、ルノー・グループの多様性及び包摂方針、より具体的には、管理機関における女性と男性のバランスのとれた比率に関する方針の見直しを行う。

2020年12月31日現在、ボード・オブ・マネジメントの2名のメンバーが女性である（最高経営責任者代理を含む）。

2021年2月18日の会議において、取締役会は、シニア・マネジメントの提案に基づき、ボード・オブ・マネジメント、コーポレート・マネジメント・コミッティ及びブランド・マネジメント・コミッティを含む管理機関内のジェンダーの多様性に関して次の目標を定めた。管理機関の女性の割合は、2030年以前に30%、2035年以前に35%、2050年以前に50%を達成させる。

これらの目標とルノー・グループ内で適用される多様性に関する方針の詳細については、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 (2020年12月31日現在)

**自動車産業**

ウィングラー氏、バラ氏、  
ジャンティ氏、オステルターク氏、  
ペルソン氏、スナール氏、  
田川氏

**デジタル及び革新**

パーバ氏、スーリス氏、  
スナール氏

**国際経験**

パーバ氏、ベンサラ=チャクロウン氏、  
芹澤氏、スーリス氏、ウィングラー氏、  
スナール氏、田川氏

**金融**


スーリス氏、ウィングラー氏、  
クールブ氏、フルーリオ氏、オステルターク氏、  
ペルソン氏、スナール氏、田川氏  
トーマス氏、ヴィアル氏


**シニア・エグゼクティブの経験**


ベンサラ=チャクロウン氏、  
スーリス氏、芹澤氏、ウィングラー氏、  
フルーリオ氏、スナール氏、トーマス氏


**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、田川氏


 **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当社の事業との関係を管理するうえでの経験

2020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
ティエリー・デレ	任期満了	-	2020年6月19日
オリヴィア・チウ	任期満了	-	2020年6月19日
田川 丈二	任命	-	2020年4月29日 (2020年6月19日年次株主総会により追認)
山内 康裕	辞任	田川 丈二	2020年4月23日

取締役会概要 (2020年12月31日現在)

取締役	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			
	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	GCC	ECSRC	SC
ジャンドミニク・スナール	M	67	フランス	4,940	c	2019年1月	2023年年次株主総会	2年				
カトリーヌ・パーバ	F	47	フランス	100	ID	2017年6月	2022年年次株主総会	3年7ヶ月			m	m
フレデリック・バラ	M	48	フランス	FCPE 206.48単位	DRE	2016年11月	2024年11月	4年2ヶ月			m	
ミリエム・ベンサラ=チャクロウン	F	58	モロッコ	250	ID	2017年6月	2021年年次株主総会	3年7ヶ月				m
トーマス・クールブ	M	48	フランス	N/A	FSR	2018年10月	2021年年次株主総会	2年3ヶ月				m
マリー=アニック・ダーメイラック	F	66	フランス	100	ID	2017年6月	2021年年次株主総会	3年7ヶ月		m	c	
ピエール・フルーリオ	M	66	フランス	100	ID	2018年6月	2022年年次株主総会	2年7ヶ月	m	m		
リチャード・ジャンティ	M	52	フランス	1	DRE	2012年11月	2024年11月	8年2ヶ月				m
ベノワ・オステルターク	M	55	フランス	FCPE 161.32単位	DRES	2011年5月	2021年年次株主総会	9年8ヶ月	m			m
エリック・ベルソン	M	58	フランス	100株及びFCPE 151.98単位	DRE	2012年11月	2024年11月	8年2ヶ月		m	m	
芹澤 ゆう	F	62	日本	100	NR	2016年12月	2021年年次株主総会	4年1ヶ月			m	
パスカル・スーリス	F	58	フランス	1,000	ID	2010年4月	2022年年次株主総会	10年9ヶ月	c			
田川 丈二	M	60	日本	0	NR	2020年4月	2022年年次株主総会	8ヶ月	m			
パトリック・トーマス	M	73	フランス	100	ID	2014年4月	2022年年次株主総会	6年9ヶ月	m	c		
マルタン・ヴィアル	M	66	フランス	N/A	FSR	2015年9月	N/A	5年4ヶ月	m	m		
アネット・ウインクラー	F	61	ドイツ	1,000	ID	2019年6月	2023年年次株主総会	1年7ヶ月				c

CARC: 監査、リスク及びコンプライアンス委員会  
 GCC: ガバナンス及び報酬委員会  
 ECSRC: 倫理及びCSR委員会  
 SC: 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

2020年12月31日現在

16名  
取締役

58.5 歳                      4.3 年                      66.7%<sup>(1)</sup>                      4                      6 名  
平均年齢                      勤続年数                      独立取締役                      国籍                      女性                      委員長 3 名

(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。

#### 2020年度の実績及び委員会への出席率

取締役 (2020年 12月31日現在)	取締役会 (12回)	監査、リスク及び コンプライアンス 委員会 (5回)	ガバナンス及び 報酬委員会 (5回)	倫理及びCSR 委員会 (4回)	戦略委員会 (4回)
ジャンドミニク・ スナル	100%	-	-	-	-
カトリーヌ・ バーバ	100%	-	-	100%	100%
フレデリック・ バラ	100%	-	-	100%	-
ミリエム・ベンサ ラ=チャクロウン	91.67%	-	-	-	50%
トーマス・ クールブ	75%	-	-	-	75%
マリー＝ アニック・ ダーメイラック	100%	-	100%	100%	-
ピエール・ フルーリオ	100%	100%	-	-	-
リチャード・ ジャンティ	91.67%	-	-	-	100%
ベノワ・ オステルターク	100%	100%	-	-	75%
エリック・ ペルソン	100%	-	100%	100%	-
芹澤ゆう	100%	-	-	100%	-
パスカル・ スーリス	100%	100%	-	-	-
田川丈二	100%	100%	-	-	-
パトリック・ トーマス	100%	100%	100%	-	-
マルタン・ ヴィアル	83.33%	100%	100%	-	-
アネット・ ウインクラー	100%	-	-	-	100%

取締役会は、100%を下回っている出席率を調査した。この際、取締役会は、取締役会又は自らがメンバーとなっている委員会のすべての会議に参加することができなかった取締役が、取り扱った議題やシニア・マネジメントとの議論に留意し、該当する場合には、コメントや提案を提出したことを確認した。

#### 取締役会メンバーの任期の概要 (2021年5月27日現在)

満了年	取締役	任命方法	最初の取締役 就任日
2022年 年次株主 総会	カトリーヌ・バーバ* ピエール・フルリオ* パスカル・スーリス* 田川丈二	年次株主総会により選出された取締役 年次株主総会により選出された取締役 年次株主総会により選出された取締役 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	2017年6月 2018年6月 2010年4月 2020年4月
2023年 年次株主 総会	ジャンドミニク・スナール* 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 年次株主総会により選出された取締役	2019年1月 2019年6月
2024年 11月	フレデリック・バラ リチャード・ジャンティ エリック・ペルソン	従業員により選出された取締役 従業員により選出された取締役 従業員により選出された取締役	2016年11月 2012年11月 2012年11月
2025年 年次株主 総会	ミリエム・ベンサラ=チャクロウン* トーマス・クールブ マリー=アニック・ダーメイラック* ベルナール・デルピ* ノエル・ディグリッブ フレデリック・マゼラ* 芹澤ゆう	年次株主総会により選出された取締役 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 年次株主総会により選出された取締役 年次株主総会により選出された取締役 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 年次株主総会により選出された取締役 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	2017年6月 2018年10月 2017年6月 2021年4月 2021年4月 2021年4月 2016年12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

### 2021年5月27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：11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名及び従業員株主を代表する取締役1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

(48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ヨーロッパの卒業生であり、複数のeコマース企業を設立し、売却した。2015年から2020年まで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ヨーロッパで「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 (フランス) 会長

Etam (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

**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**

レレバンシー (RelevanC) (フランス) 取締役	2020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 (48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:** 2020年11月

**現在の任期の満了年:** 2024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**

フレデリック・バラ氏は、自動製造における上級技術者免状 (BTS) を持ち、1995年、ギユイヤンクール・テクノセンターの主要な事業セグメントであるギユイ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) (車輛画像) 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=チャクロウン (MIRIEM BENSALAH-CHAQROUN)**

**独立取締役**

**生年月日:** 1962年11月14日 (58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:** 2021年4月

**現在の任期の満了年:** 2025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

**非上場会社:**

Holmarcom (モロッコ) 取締役

ミリエム・ベンサラ=チャクロウン氏は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=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

Equanim SAS Société de Médiation Internationale (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**

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	2020年
モロッコ商工会議所 (モロッコ) 会長	2018年
ユーテルサット (フランス) 取締役	2017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  
(48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:** 2021年4月

**現在の任期の満了年:** 2025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 (クリスティーヌ・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、企業担当事務局次長に就任。

**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:**

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**

Orano SA (フランス) 検閲官 2020年

Dexia SA (フランス) 取締役 2018年

Dexia Crédit Local (フランス) 取締役 2018年



**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 (66  
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:** 2021年4  
月

**現在の任期の満了年:** 2025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、2020年10月まで企業の社会的責任 (CSR) 及びコンプライアンス担当取締役に務めている。

**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

<b>過去5年間の他社での役職 (退任)</b>	<b>任期 満了年</b>
------------------------------	-------------------

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	2020年
-----------------------------------	-------

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	2020年
---	-------

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	2020年
--	-------

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	2020年
---	-------

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	2020年
----------------------------------	-------



ベルナール・デルピ  
(BERNARD DELPIT)

**独立取締役**

生年月日：1964年10月26日（56歳）

国籍：フランス

最初の取締役就任日：2021年4月

現在の任期の開始日：2021年4月23日

現在の任期の満了年：2025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：



**経歴 - 専門家としての経験**

ベルナール・デルピ氏は、法学位を有し、パリ政治学院（IEP Paris）及びフランス国立行政学院（ENA）卒業。1990年、財政監査総局に入局、その後経済・財務省で様々な地位を歴任。2000年、PSAジョー・シトロエン・グループに入社し、2001年から中国の東風ジョー・シトロエン汽車の副CEOを務め、2004年にPSAグループの管理責任者となる。2007年、フランス大統領スタッフにおける経済顧問となった。2009年、フランス郵政公社グループの最高経営責任者代理兼最高財務責任者に任命され、その後2011年にクレディ・アグリコル・グループに最高財務責任者として入社した。2015年からサフラン・グループの最高財務責任者を務め、2021年1月に最高経営責任者代理に就任。

**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

**非上場会社：**

ルノーs.a.s.

**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：**

サフラン・グループ（フランス）執行副社長兼最高財務責任者

**非上場会社：**

BPI（フランス）取締役会メンバー

アリアン・グループ（フランス）取締役会メンバー

**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



**ノエル・ディグリップ**  
(NOËL DESGRIPPES)

**取締役（従業員株主の提案による選出）**

**生年月日：**1970年12月22日（50歳）

**国籍：**フランス

**最初の取締役就任日：**2021年4月

**現在の任期の開始日：**2021年4月

**現在の任期の満了年：**2025年年次株主総会

**所有する記名式株式の数：**

FCPEミューチュアル・ファンド  
172.72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：**



**経歴 - 専門家としての経験**

ノエル・ディグリップ氏は、クレルモン・フェラン大学において電子工学・電気工学・オートマティクス学士号及び工業制御・品質管理のDESSを取得。パリで消防士を1年務めた後、25年前にルノーの機械工学部門において品質管理システムのパイロットを務め、その後1999年に環境部門に入って、世界的な範囲におけるグループの様々な工場及びエンジニアリングセンターでISO 14001の認証の実施を監督した。その後、技術事務局長として不動産及び総合サービス部門に加わった。現在、ラルディ工場のテクニカルサポートチームを担当している。ノエル・ディグリップ氏は、ルノー・フランスFCPEの監査役会会長も務めている。CFDTに選任され、現在、ルノーのラルディ工場の社会経済理事会の事務局長、2014年からはルノー・フランスの中央社会経済理事会の事務次長を務める。同氏の経歴は、社会、企業及び環境に関する責任に関連する経済的業績への同氏の信念を反映している。

**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

**非上場会社：**

ルノーs.a.s.

**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



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  
(67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**

**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**

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：**

日産自動車株式会社 (日本) 取締役及び監査委員会委員

**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 任期  
(退任) 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



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(53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: 2020年11月

現在の任期の満了年: 2024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:



### 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 任期 (退任) 満了年

該当なし



**フレデリック・マゼラ**  
(FRÉDÉRIC MAZZELLA)

**独立取締役**

生年月日：1976年3月9日（45歳）

国籍：フランス

最初の取締役就任日：2021年4月23日

現在の任期の開始日：2021年4月23日

現在の任期の満了年：2025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：



**経歴 - 専門家としての経験**

フレデリック・マゼラ氏は、ブラブラカーの創立会長であり、ヨーロッパ最大の起業家協会であるフランス・デジタルの起業家共同会長も務める。パリ高等師範学校（ENS Ulm）、スタンフォード、INSEAD、NASA及びパリ国立高等音楽院において、物理学、コンピューターサイエンス及び音楽のキャリアを積んだ後、フレデリック氏は、自動車の相乗りのコンセプトを実用的で人気のあるものにするブラブラカーの最初のバージョンを設計した。このコンセプトがフランスで実証されると、同社は力強い国際的な発展を遂げ、フランスで最初の「ユニコーン」及びその分野の世界的リーダーとなり、22ヶ国で90百万人のドライバーと乗客のコミュニティを結集した。ブラブラカーは、ホームワーク・カーシェアリング及びバスを同社の従来の長距離カーシェアリングに加えることによって、現在、シェアードモビリティや、持続可能、アクセス可能で多面的なモビリティのチャンピオンとなっている。また同時に、2018年以降、フレデリック・マゼラ氏は、フランス・デジタル協会のエネルギーを、技術における主権、影響、人材といったテーマに集中させている。

**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

非上場会社：

ルノーs.a.s.

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：

トリバゴ（ドイツ）取締役

非上場会社：

ブラブラカー会長兼創立者

その他の法人：

フランス・デジタル（フランス）創立メンバー兼起業家共同会長  
エコール・ポリテクニク（フランス）取締役

**過去5年間の他社での役職 任期  
（退任） 満了年**

ブラブラカー最高経営責任者 2016年



**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 (58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:** 2020年11月

**現在の任期の満了年:** 2024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台の自動車を販売。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、同社の販売及び品質報告を担当。2020年4月1日に不動産及び総合サービス部門のプロジェクト・マネジャーに就任。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 任期  
(退任) 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 (62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: 2021年4月

現在の任期の満了年: 2025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参与。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、現在は同国際フォーラム事務局長を務めている。2020年4月より京都大学の特任教授も務めている。

### 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:

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 任期 (退任) 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 (59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  
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**

エコール・ポリテクニク (École Polytechnique) 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上級執行副社長を務める。

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

タレス (フランス) 執行委員会委員及び国際開発担当上級執行副社長

**非上場会社:**

タレス・インターナショナルs.a.s (フランス) 会長及び取締役

タレス・ヨーロッパs.a.s (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 (フランス) 取締役会メンバー

エコール・ポリテクニク財団 (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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

オーバーサイト委員会委員  
長

国立研究機構（フランス） 2016年  
理事

---



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（60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  
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：



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

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月にグローバル・トレジャー及び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。

2019年12月より環境/サステナビリティ、グローバル渉外、IR部、IPプロモーション及びコーポレートサービス担当チーフ サステナビリティ オフィサー及び専務執行役員に就任。

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：

日産自動車株式会社（日本）専務執行役員

三菱自動車工業株式会社（日本）取締役

非上場会社：

日産ファイナンス株式会社（日本）取締役会メンバー

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



**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  
(67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 任期 (退任) 満了年**

タレス取締役、戦略委員会 2017年  
及びガバナンス指名委員会  
委員



**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（61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：



**戦略委員会委員長**

**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ピレエ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、環境及び社会委員会委員長、並びに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 (退任)	任期 満了年
ドイツ経済省（ドイツ）対外経済問題担当カウンスルメンバー	2020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
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

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。

**2021年度における取締役会の構成の変更**

取締役会は、2021年2月18日の取締役会議において、ガバナンス及び報酬委員会の勧告により、2021年4月23日の年次株主総会に対し、取締役会の構成について以下の議案を提出することを決定した。

- ・ ミリエム・ベンサラ＝チャクロウン氏の独立取締役としての任期を更新。取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、とりわけ、同氏がルノー・グループの課題と戦略を十分に理解していること、取締役会及び同氏が委員である戦略委員会の議論に寄与していること、同氏の国際経験、シニア・エグゼクティブの経験、独立性、並びに同氏に利益相反が無いことに留意した。

- ・ マリー＝アニック・ダーメイラック氏の独立取締役としての任期を更新。取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、とりわけ、マリー＝アニック・ダーメイラック氏が取締役会及び同氏が委員であるガバナンス及び報酬委員会の業務に携わっていること、同氏が委員長を務める倫理及びCSR委員会の創設・運営における同氏の主要な役割、ルノー・グループの特定の環境、社会及び戦略上のガバナンスに関する課題についての同氏の経験と幅広い見識、同氏の独立性、並びに同氏に利益相反が無いことに留意した。
- ・ トーマス・クールブ氏のフランス政府の提案に基づき任命された取締役としての任期の更新。取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、トーマス・クールブ氏がルノー・グループの課題と戦略を十分に理解していること、並びに取締役会及び同氏が委員である戦略委員会の議論に寄与していることを考慮し、同氏の任期の更新に関するフランス政府の提案を歓迎した。
- ・ 芹澤ゆう氏の日産の提案に基づき任命された取締役としての任期の更新。取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、芹澤ゆう氏の経験、日本及びフランス文化に関する幅広い見識、並びに取締役会及び創設時に同氏が加わった倫理及びCSR委員会の業務に同氏が携わっていることを考慮し、同氏の任期の更新に関する日産の提案を歓迎した。
- ・ ベルナル・デルピ氏を独立取締役に任命。取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、自動車部門に精通しながら財務部門を率いる確かな経験を有する者を独立取締役に加えるよう努めた。
- ・ フレデリック・マゼラ氏を独立取締役に任命。取締役会は、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、自動車部門における現状の課題に照らして、デジタル、革新、モビリティに関する事項において取締役会の専門性を強化し、また、新たな戦略計画についてシニア・マネジメントを支援するよう努めた。

さらに、2020年10月5日から8日までルノー・グループ内で開催された選挙後、定款の規定に基づき、従業員株主を代表する取締役として1名の候補者を指名した。ノエル・ディグリップ氏(クリスティーン・ギリ氏を補欠候補者とする)の任命は、ベノワ・オステルターク氏の後任の従業員株主を代表する取締役として、2021年4月23日の年次株主総会に提案された。

最後に、パトリック・トーマス氏は、取締役会の刷新を支援するため、自身が2021年年次株主総会時点で取締役会を退任するものとする意思を提示し、取締役会はこれを承認した。

取締役会は、2021年4月23日の年次株主総会の終了時、票決に付された議案の承認に従い、17名で構成され、主要な点は以下のとおりである。

	2020年度株主総会終了時の構成	2021年度株主総会終了時の構成
独立性比率	66.7%	69.2%
女性比率	50.0%	46.2%
外国人比率	33.3%	30.8%

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規範及び法規定に基づき、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、独立性比率及び女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。

## ガバナンス及びボード・オブ・マネジメント

2021年3月1日現在

### 取締役会の概要

#### 取締役会

取締役会の構成は、ルノー・グループの国際的重要性に沿った、男女の偏りのない代表制及び採用の多様性を確保すると同時に、専門的経験、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。



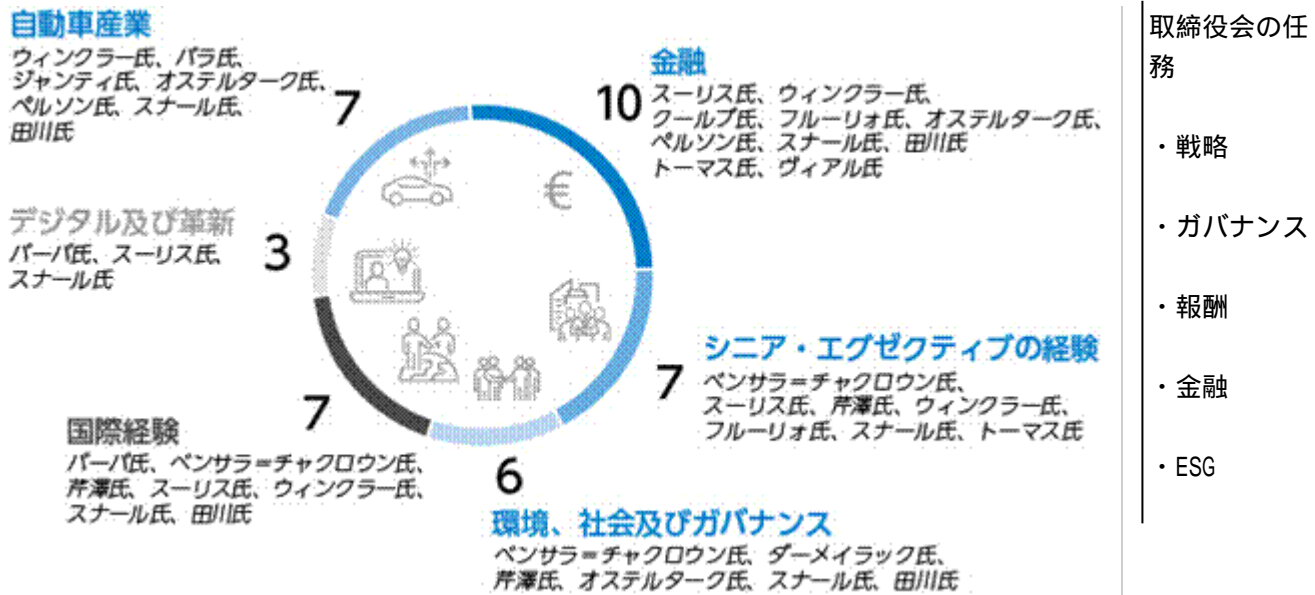
\* 主席独立取締役

### 特別委員会

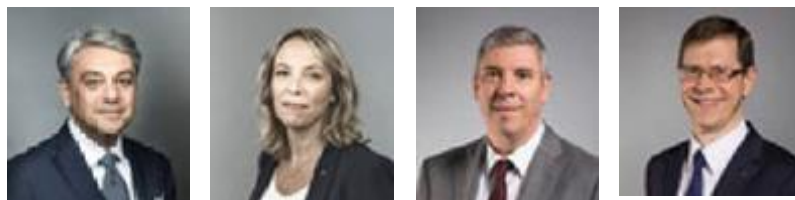
<p>監査、リスク及び コンプライアンス 委員会</p> <p>委員 6 名</p> <p>60%</p> <p>独立<sup>(2)</sup></p>	<p>倫理及びCSR 委員会</p> <p>委員 5 名</p> <p>66.7%</p> <p>独立<sup>(2)</sup></p>	<p>ガバナンス及び 報酬委員会</p> <p>委員 5 名</p> <p>75%</p> <p>独立<sup>(2)</sup></p>	<p>戦略 委員会</p> <p>委員 6 名</p> <p>75%</p> <p>独立<sup>(2)</sup></p>
---	---	---	--

- (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が、ジャンドミニク・スナール氏を含む。  
(2) 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。

### 取締役会メンバーの技術のマッピング



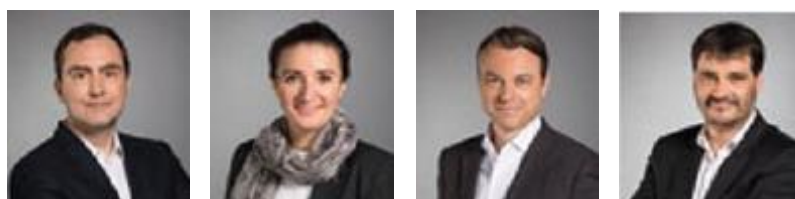
グループ・エグゼクティブ・コミッティ：ボード・オブ・マネジメント  
2021年3月1日現在



1. 2. 3. 4.



5. 6. 7. 8.



9. 10. 11. 12.

1. ルカ・デメオ、ルノーS.A. 最高経営責任者、ルノーSAS会長、ルノー・ブランド担当CEO
2. クロチルド・デルボス、最高経営責任者代理、最高財務責任者、RCIバンク取締役会長、モビライズ・ブランド担当CEO
3. ホセ・ヴィンセント・デ・ロス・モソス、ルノー・グループ産業担当執行副社長
4. フィリップ・ゲラン=ポータウド、ルノー・グループ品質担当執行副社長
5. アリ・カッサイ、ルノー・グループ先進製品及び企画担当執行副社長
6. ジル・ルボルニュ、ルノー・グループエンジニアリング担当執行副社長
7. ドゥニール・ヴォー、ダチア及びラーダ・ブランド担当執行副社長、CEO
8. ニコラ・モール、執行副社長、最高事業再生責任者
9. フランソワ・ロジェ、人事、グループ防止及び保護、不動産、施設管理、健康・安全・環境、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執行副社長、ルノー・ブランド人事担当執行副社長
10. ヴェロニク・サラデボ、アライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション（APO）担当執行副社長
11. ローレンス・バン・デン・アッカー、ルノー・グループデザイン担当執行副社長
12. フレデリック・ヴィンセント、ルノー・グループIS IT/デジタル担当執行副社長、ルノー・ブランドIS/IT担当執行副社長

12

メンバー

2 

女性

4 

国籍

## 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、取締役が受領する報酬に関連して、取締役（個別に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、（労働組合に個別に支払われる）

報酬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。

最高経営責任者に適用される保有義務については、下記「 役員の報酬等」を参照のこと。

### 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

### 2021年3月1日現在の経営組織

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(1) - 「取締役会の組織、運営及び使命」に記載されている。)また、ルノー・グループは、ブランド及び機能別の組織の刷新に伴い、2021年1月1日より、経営組織を変更した。

### ボード・オブ・マネジメント (BoM)

2021年1月1日、ボード・オブ・マネジメント (BoM) がグループ・エグゼクティブ・コミッティ (GEC) に取って代わった。

BoMは、取締役会が設定したガイドラインの範囲内で、ルノー・グループの中期戦略を定め、実施する責任を負う。BoMは、ブランド運営の機能、業績及び収益性の競争力を確保する責任を負う。

BoMは、企業目的の限度内で、かつ法律により年次株主総会及び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、ブランドの位置付け、大規模投資、拠点に関する戦略計画及びパートナーシップに反映される。

BoMのメンバーは、議案の主題に応じて、取締役会又はその特別委員会の会議に出席するよう求められる。

BoMは、毎週1回会合を開催する。

2021年3月1日現在のBoMのメンバーは以下のとおりである。

ルノーS.A. 最高経営責任者、ルノーSAS会長、ルノー・ブランド担当CEO  
最高経営責任者代理、最高財務責任者、RCIバンク取締役会長、モビライズ・ブランド担当CEO  
ルノー・グループ産業担当執行副社長  
ルノー・グループ品質担当執行副社長  
ルノー・グループ先進製品及び企画担当執行副社長  
ルノー・グループエンジニアリング担当執行副社長  
ダチア及びラーダ・ブランド担当執行副社長、CEO  
執行副社長、最高事業再生責任者  
人事、グループ防止及び保護、不動産、施設管理、健康・安全・環境、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執行副社長、ルノー・ブランド人事担当執行副社長  
アライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション (APO) 担当執行副社長  
ルノー・グループデザイン担当執行副社長

ルノー・グループIS IT/デジタル担当執行副社長、ルノー・ブランドIS/IT担当執行副社長

## ブランド・マネジメント・コミッティ（BMC）

2021年1月1日、各ブランドは個別のビジネスユニットとして再編成された。各ブランドは独自のマネジメント・コミッティを有し、かかるマネジメント・コミッティはブランド・マネジメント・コミッティ（BMC）と称し、その運営の収益性及び業績を管理する責任を負う。

次の機能の代表者は、これらのコミッティに含まれる：人事、IT、販売、マーケティング、コミュニケーション、製造及びロジスティクス、品質、性能及び制御、製品、エンジニアリング、並びにデザイン。

## 役員報酬等

### 取締役及び会社役員報酬

#### 会社役員報酬に関する原則

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	・業務執行役員報酬の変動要素が報酬総額に占める比率は市場慣行と合致しており、業務執行役員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	・業務執行役員報酬のかなりの部分は、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、業務執行役員全体の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、当社がフランス商法第L.22-10-10条の規定に従って参照する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勧告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"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・すべての変動要素の上限について明確に述べること</li> <li>・厳しい業績条件を設定すること</li> <li>・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</li> <li>・株主利益率と結び付いた長期業績基準を保持すること</li> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・当社株主と関わり合い、定期的に会合すること</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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</li> <li>・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</li> <li>・年間変動報酬において質的基準を過度に重視すること</li> <li>・過度又は不適切なリスク・テイクングに褒賞を与えること</li> <li>・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</li> <li>・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</li> </ul>

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、類似企業がその会社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（ステランティス、ゼネラルモーターズ、フォード、ホンダ、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（Autorité des Marchés Financiers、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。

### 取締役及び会社役員の報酬（2020年）

#### 取締役会長としてのジャンドミニク・スナール氏の報酬（2020年）

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会長の報酬方針は、2020年2月13日の取締役会により設定され、次いで2020年6月19日の年次株主総会により承認された（第13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2020会計年度の報酬方針の詳細については、2019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2020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.22-10-9条に示される情報の一部であり、特に、すべての取締役及び会社役員に対して2020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

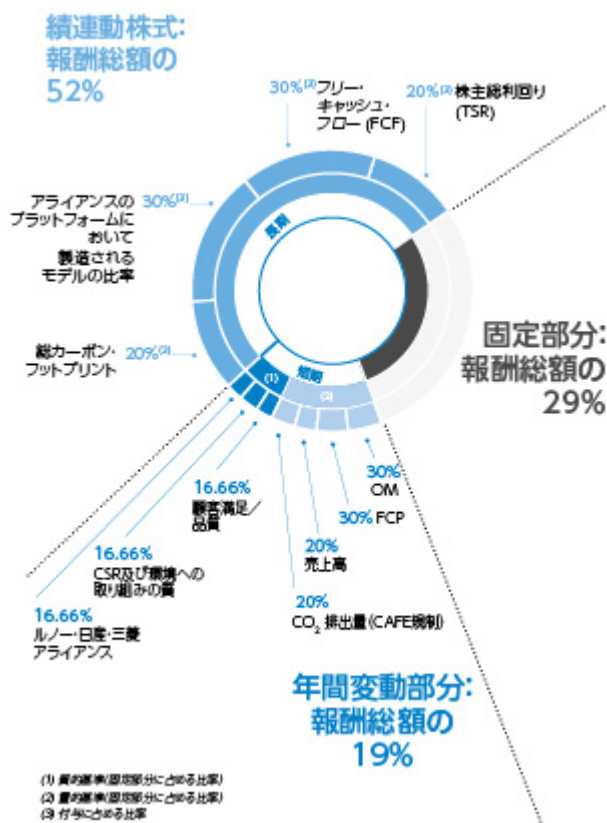
ランス商法第L.22-10-34条 に従い、2021年4月23日の年次株主総会において、一般票決に付され、承認された。

さらに、フランス商法第L.22-10-34条 に従い、2021年4月23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2020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が承認された。

下記の表は、ジャンドミニク・スナール氏の実績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(2020年)	365,625ユーロ	450,000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)。 世界中で新型コロナウイルス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、ジャンドミニク・スナール氏は、取締役会との合意に基づき、2020年第2四半期から2020会計年度末まで、自己の報酬を25%減額することを決定した。
年間変動報酬	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	8,361ユーロ	8,361ユーロ	会長は、社用車1台及び運転手付き車1台から利益を受けた。 同氏は、フランス国内で勤務する従業員と同じ生命保険及び補完的医療制度から利益を受けている。
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ルカ・デメオ氏の報酬(2020年)



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は、2020年2月13日の取締役会により設定され、次いで2020年6月19日の年次株主総会により承認された（第14号決議）。

最高経営責任者に関する2020会計年度の報酬方針の詳細については、2019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。

以下に提示する2020会計年度のルカ・デメオ氏の報酬要素は、フランス商法第L.22-10-9条に示される情報の一部であり、特に、すべての取締役及び会社役員に対して2020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.22-10-34条に従い、2021年4月23日の年次株主総会において、一般票決に付され、承認された。

さらに、フランス商法第L.22-10-34条に従い、2021年4月23日の年次株主総会において、最高経営責任者としてのルカ・デメオ氏に対して2020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が承認された。

なお、2020会計年度の最高経営責任者に対する変動報酬の支払は、2020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、2021年4月23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。

2020会計年度の最高経営責任者の報酬総額は、同氏の報酬方針を厳格に実施したものであり、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機による大きな混乱にもかかわらず、調整されていない。

下記の表は、ルカ・デメオ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 (2020年)	650,000ユーロ (2020年7月1日～12月31日)	650,000ユーロ (2020年7月1日～12月31日)	最高経営責任者は、12ヶ月の分割払いで1,300,000ユーロの年間固定報酬を受領する(2020年7月1日からの比例分)。



年間変動報酬	0ユーロ	418,773ユーロ (2020会計年度について付与され、2021年に支払われる金額)	<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150%に達する可能性がある。</p> <p>世界中で新型コロナウイルス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、ルカ・デメオ氏は、取締役会との合意に基づき、2020年5月7日、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ことを決定した。</p> <p>2021年2月18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、2020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><b>2020会計年度に関する年間変動報酬の基準達成率(年間固定報酬に占める比率で表示)</b></p> <table border="1" data-bbox="738 745 1434 1317"> <thead> <tr> <th></th> <th>最高額(%)</th> <th>付与額(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>量的基準</b></td> <td><b>100%</b></td> <td><b>20%</b></td> </tr> <tr> <td>ルノー・グループの営業総利益 (ルノー・グループOM)</td> <td>30%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>フリー・キャッシュ・フロー(FCF)</td> <td>30%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>ルノー・グループの売上高</td> <td>20%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>CO<sub>2</sub>排出量</td> <td>20%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td><b>質的基準</b></td> <td><b>50%</b></td> <td><b>44.43%</b></td> </tr> <tr> <td>ルノー・日産・三菱アライアンス</td> <td>16.66%</td> <td>16.66%</td> </tr> <tr> <td>CSR及び環境への取り組みの質</td> <td>16.66%</td> <td>16.66%</td> </tr> <tr> <td>顧客満足/品質</td> <td>16.66%</td> <td>11.11%</td> </tr> <tr> <td><b>合計</b></td> <td><b>150%</b></td> <td><b>64.43%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>業績基準達成率の評価</b></p> <p><b>1. 財務実績に関する量的基準</b></p> <p>以下に分析する通り、量的基準の20%(最大で100%)が達成された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ルノー・グループの営業総利益基準については0%(最大で30%)</li> <li>ルノー・グループの営業総利益は、2020年度予算では3.7%、2020年の実績は-0.8%であった。</li> <li>フリー・キャッシュ・フロー(FCF)基準については0%(最大で30%)</li> <li>FCF(リストラクチャリング費用の控除前)は、2020年度予算では150百万ユーロ、2020年12月31日現在は-4,212百万ユーロであった。</li> <li>ルノー・グループの売上高基準については0%(最大で20%)</li> <li>売上高は、2020年度予算では555億ユーロ、2020年は435億ユーロであった。</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量基準(CAFE規制)については20%(最大で20%)</li> <li>ルノー・グループの2020年のCAFE実績は102.72g(これらの結果は今後数ヶ月のうちに欧州委員会により集計され、正</li> </ul>		最高額(%)	付与額(%)	<b>量的基準</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>	ルノー・グループの営業総利益 (ルノー・グループOM)	30%	0%	フリー・キャッシュ・フロー(FCF)	30%	0%	ルノー・グループの売上高	20%	0%	CO <sub>2</sub> 排出量	20%	20%	<b>質的基準</b>	<b>50%</b>	<b>44.43%</b>	ルノー・日産・三菱アライアンス	16.66%	16.66%	CSR及び環境への取り組みの質	16.66%	16.66%	顧客満足/品質	16.66%	11.11%	<b>合計</b>	<b>150%</b>	<b>64.43%</b>
	最高額(%)	付与額(%)																																		
<b>量的基準</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>																																		
ルノー・グループの営業総利益 (ルノー・グループOM)	30%	0%																																		
フリー・キャッシュ・フロー(FCF)	30%	0%																																		
ルノー・グループの売上高	20%	0%																																		
CO <sub>2</sub> 排出量	20%	20%																																		
<b>質的基準</b>	<b>50%</b>	<b>44.43%</b>																																		
ルノー・日産・三菱アライアンス	16.66%	16.66%																																		
CSR及び環境への取り組みの質	16.66%	16.66%																																		
顧客満足/品質	16.66%	11.11%																																		
<b>合計</b>	<b>150%</b>	<b>64.43%</b>																																		

式なものとなる。)であり、規制上の上限値である103.46gを下回った。

## 2. 質的基準

質的基準の達成率は、その履行を非常に困難なものにした新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行を考慮して評価すべきである。

以下に分析する通り、質的基準の44.43%(最大で50%)が達成された。

### a) ルノー・日産・三菱アライアンス：16.66%(最大で16.66%)

以下の通り、この基準に関する指標はすべて達成又は超過した。

- ・ **アライアンス・オペレーティング・ボードの会議**：パンデミックにより深刻な混乱が生じており、またアライアンス各社が自社の費用構造をできるだけ早く最適化することを優先しているにもかかわらず、進行中の共同プロジェクトをさらに進めるため、アライアンス・オペレーティング・ボードの作業会議は維持された。したがって、予定された会議数は達成された。衛生上の制限のため、これらの会議はテレビ会議によって開催されたが、検討中のプロジェクトの勢いは保たれた。特に、取締役会は、2020年5月27日にパリ、横浜及び東京においてジャーナリスト及びアナリストを対象に3社の経営陣が行った、アライアンスの新たな協力モデルのプレゼンテーションを評価した。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき**、取締役会は、この指標が達成されたと認めた。
- ・ **リーダー/フォロワー・プロジェクトの実施**：開発に配分される財務努力の合理化につながるリーダー/フォロワー・コンセプトが2020年1月に発表された。共同プロジェクトのポートフォリオは2020年5月に提示され、以降、このモデルは継続的に展開されている。一定数の技術開発(プラットフォーム、部品、電子アーキテクチャ等)については、このアプローチへの統合を目指して、見直しが行われている。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき**、取締役会は、プロジェクトの検討数は期待に沿うものであると認め、この指標が達成されたと認めた。
- ・ **地域最適化計画の正式決定**：地理的最適化計画の正式決定が行われた。アライアンスのメンバーは、地域構造の潜在的な利点と欠点を評価し、どれが最も意義のあるものかを決定するために、地域構造の合理化を模索した。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき**、取締役会は、正式決定の手続はコミットメントに合致するものであったと認めた。
- ・ **新規パートナーシップ・プロジェクトの数**：アライアンスは、利用可能な資源の利用を最適化するために、常に協力とパートナーシップの機会を探している。タイムラーとは、2021年に発売される新世代コンパクト小型商用車につ

いて、協力を続けていくことで合意した。他のプロジェクトについては、様々なパートナーと検討を進めている。

- ・ ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、この指標が達成されたと認めた。

**b) CSR及び環境への取り組みの質：16.66%(最大で16.66%)**

以下の通り、この基準に関する指標はすべて達成又は超過した。

- ・ **健康と安全性(事故発生率)**：職場の安全性についての目標は、特にFR 1 比率(ルノーの従業員に関する外部のケアを要する職場事故発生率)により測定される。FR 1 比率は2020年には1.33%まで低下し、目標値である1.5%を上回った。また、最も重大な事故の減少も顕著であった。
- ・ **ジェンダー間の賃金格差**：各国における具体的な対策が、男女間の平均賃金格差の縮小につながった。平均格差は4.1%という目標を上回り、2020年末までには2.8%に達した。
- ・ **自動車リサイクル率**：自動車リサイクル率目標は達成された。
- ・ **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。)**：新型コロナウイルス感染症(COVID-19)危機に関連する非常に困難な状況にもかかわらず、2020年には76%(2019年と同じ)に達した。

**c) 顧客満足 / 品質：11.11%(最大で16.66%)**

以下の通り、この基準に関連する3つの指標のうち2つが達成された。

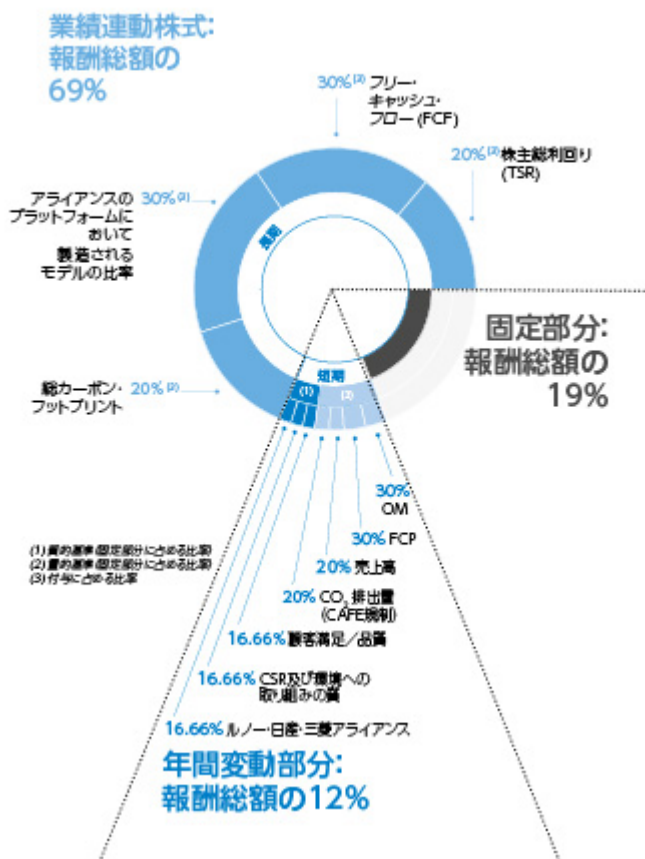
- ・ **事故率**：GMF 3MIS WORLDと呼ばれるこの指標は、路上走行開始3ヶ月後の車両事故数の測定値である。この比率は低下を達成しており、年15%の低下目標に対し、2020年9月末現在で前年比16%低下した。
- ・ ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、この指標が達成されたと認めた。
- ・ **1台当たりクレーム件数**：新型コロナウイルス感染症(COVID-19)危機の影響で年間を通じて調査が中止されたため、この指標は入手できなかった。
- ・ ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、この指標は達成されなかったと認めた。
- ・ **顧客満足度**：ルノー・グループの販売及びアフターサービス・ディーラーを訪れた顧客を対象に、満足度調査を実施し、その水準を測定している。各顧客が点数を付け、最終結果は当該ディーラーのネット・プロモーター・スコア(NPS)となる。次いでNPSは、国内のすべてのディーラーのNPSを合計して、国別に集計される。この主要業績評価指標(KPI)は、ルノーの16の最大市場(フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、英国、ポーランド、ベルギー、ルーマニア、ロシア(2020年のラダを除く。)、トルコ、モロッコ、インド、アルゼンチン、ブラジル、コロンビア、韓国)の少なくとも80%においてNPSを大幅に改善することを目指

			<p>すものである。この範囲で得られた結果は81%となり、目標値を上回った。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、この指標が達成されたと認めた。</li> </ul> <p>2020会計年度の業績基準の全体的な達成率が64.43%であったことに注目し、またルカ・デメオ氏の2020会計年度における任期中の年間固定報酬総額が650,000ユーロ(年間総額1,300,000ユーロのうち2020年7月1日から12月31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、2020会計年度のルカ・デメオ氏の変動報酬総額を418,773ユーロに設定することを決定した。</p>
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)		75,000株の業績連動株式 = 1,165,827ユーロ(2020会計年度に関する帳簿価額)	<p>2020年7月29日の取締役会は、2020年6月19日の株主総会により承認された報酬方針に従い、2020会計年度に関して、業績連動株式75,000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0.0254%に相当するものであった。</p> <p>この業績連動株式75,000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"> <li>株主総利回り(TSR)(最大で20%)</li> <li>フリー・キャッシュ・フロー(FCF)(最大で30%)</li> <li>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%)</li> <li>世界のカーボン・フットプリント(最大で20%)</li> </ul> <p>これらの業績基準は、3年間の累積期間(2020年、2021年、2022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	4,959ユーロ	4,959ユーロ(帳簿価額、比例分)	<p>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。</p> <p>同氏は、国際的医療保障のほか、フランス国内で勤務する従業員と同じ生命保険及び補完的医療制度からの利益も受けている。</p> <p>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(税務及び事務手続、転居費用、宿泊先の選定支援、一時的住居等)から利益を受けた。</p>

退職給付	0 ユーロ	0 ユーロ	<p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <p>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。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ ルノー・グループのフリー・キャッシュ・フロー目標の達成</li> </ul>
競業禁止補償	0 ユーロ	0 ユーロ	<p>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。</p> <p>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、ま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。</p> <p>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。</p> <p>当該条項の適用は、以下の通り限定されている。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 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</li> <li>・ 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</li> </ul> <p>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。</p> <p>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、同契約を一方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。</p>

補完的年金制度	0ユーロ	0ユーロ	<p>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。</p> <p>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と思なした。</p> <p>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のために整備されている制度(いわゆる「第83条」制度及び「第82条」制度)と同じである。</p> <p><b>a) 義務的確定拠出型年金制度(第83条)</b></p> <p>この拠出額は、以下に相当する。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・ フランスの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。)</li> <li>・ 次いで、フランスの社会保障制度における上限額(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。)</li> </ul> <p>拠出総額(当社及び役員の出分)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。</p> <p>2020会計年度に関する当社の拠出額は8,484ユーロであった。</p> <p><b>b) 選択的確定拠出型年金制度(第82条)</b></p> <p>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7月1日から新設された確定拠出型年金制度(第82条)の恩恵を受けている。</p> <p>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。2020会計年度に関して当社が最高経営責任者のために保険会社に支払った拠出額は、81,250ユーロであった。</p> <p>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。最高経営責任者に対す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行為れ、2020会計年度に関する支払額は81,250ユーロであった。</p> <p>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。</p>
---------	------	------	---

**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(2020年)**



取締役会は、2019年10月11日の会議において、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、ティエリー・ボロレ氏に代わるルノー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。

クロチルド・デルボス氏は2020年6月30日まで暫定最高経営責任者を務めた。

#### 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

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の報酬方針は、2020年2月13日の取締役会により設定され、次いで2020年6月19日の年次株主総会により承認された(第15号決議)。

暫定最高経営責任者に関する2020会計年度の報酬方針の詳細については、2019年度有価証券報告書「暫定最高経営責任者(クロチルド・デルボス氏)の報酬方針」の項を参照のこと。

以下に提示する2020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.22-10-9条に示される情報の一部であり、特に、すべての取締役及び会社役員に対して2020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.22-10-34条に従い、2021年4月23日の年次株主総会において、一般票決に付され、承認された。

さらに、フランス商法第L.22-10-34条に従い、2021年4月23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2020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が承認された。

なお、2020会計年度の暫定最高経営責任者に対する変動報酬の支払は、2020会計年度に関して暫定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、2021年4月23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。

2020会計年度の暫定最高経営責任者の報酬総額は、同氏の報酬方針を厳格に実施したものであり、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機による大きな混乱にもかかわらず、調整されていない。

下記の表は、クロチルド・デルボス氏の暫定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 (2020年)	162,456ユーロ (2020年1月1日～6月30日)	185,665ユーロ (2020年1月1日～6月30日)	<p>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年度の年間固定報酬は、12ヶ月の分割払いで支払われる総額371,329ユーロ(この金額は2020年1月1日から2020年6月30日の任期終了までの比例ベースで支払われた。)に設定された。</p> <p>世界中で新型コロナウイルス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、クロチルド・デルボス氏は、取締役会との合意に基づき、2020年第2四半期の自己の報酬を25%減額することを決定した。</p> <p>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(2020年1月1日から2020年6月30日の任期終了までの比例ベースで支払われる金額)から利益を受けている。</p>



年間変動報酬	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)	104,665ユーロ (2020会計年度について付与され、2021年に支払われる金額)	<p>暫定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150%に達する可能性がある。</p> <p>2021年2月18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、2020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率を、以下の通り決定した。</p> <p><b>2020会計年度に関する年間変動報酬の基準達成率(年間固定報酬に占める比率で表示)</b></p> <table border="1" data-bbox="742 488 1428 1055"> <thead> <tr> <th></th> <th>最高額(%)</th> <th>付与額(%)</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>量的基準</b></td> <td><b>100%</b></td> <td><b>20%</b></td> </tr> <tr> <td>ルノー・グループの営業総利益 (ルノー・グループOM)</td> <td>30%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>フリー・キャッシュ・フロー(FCF)</td> <td>30%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>ルノー・グループの売上高</td> <td>20%</td> <td>0%</td> </tr> <tr> <td>CO<sub>2</sub>排出量</td> <td>20%</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td><b>質的基準</b></td> <td><b>50%</b></td> <td><b>44.43%</b></td> </tr> <tr> <td>ルノー・日産・三菱アライアンス</td> <td>16.66%</td> <td>16.66%</td> </tr> <tr> <td>CSR及び環境への取り組みの質</td> <td>16.66%</td> <td>16.66%</td> </tr> <tr> <td>顧客満足/品質</td> <td>16.66%</td> <td>11.11%</td> </tr> <tr> <td><b>合計</b></td> <td><b>150%</b></td> <td><b>64.43%</b></td> </tr> </tbody> </table> <p><b>業績基準達成率の評価</b></p> <p><b>1. 財務実績に関する量的基準</b></p> <p>質的基準の達成率は、その履行を非常に困難なものにした新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行を考慮して評価すべきである。</p> <p>以下に分析する通り、量的基準の20%(最大で100%)が達成された。</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>ルノー・グループの営業総利益基準については0%(最大で30%)</li> <li>ルノー・グループの営業総利益は、2020年度予算では3.7%、2020年の実績は-0.8%であった。</li> <li>フリー・キャッシュ・フロー(FCF)基準については0%(最大で30%)</li> <li>FCF(リストラクチャリング費用の控除前)は、2020年度予算では150百万ユーロ、2020年12月31日現在は-4,212百万ユーロであった。</li> <li>ルノー・グループの売上高基準については0%(最大で20%)</li> <li>売上高は、2020年度予算では555億ユーロ、2020年は435億ユーロであった。</li> <li>CO<sub>2</sub>排出量基準(CAFE規制)については20%(最大で20%)</li> <li>ルノー・グループの2020年のCAFE実績は102.72g(これらの結果は今後数ヶ月のうちに欧州委員会により集計され、正式なものとなる。)であり、規制上の上限値である103.46gを下回った。</li> </ul>		最高額(%)	付与額(%)	<b>量的基準</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>	ルノー・グループの営業総利益 (ルノー・グループOM)	30%	0%	フリー・キャッシュ・フロー(FCF)	30%	0%	ルノー・グループの売上高	20%	0%	CO <sub>2</sub> 排出量	20%	20%	<b>質的基準</b>	<b>50%</b>	<b>44.43%</b>	ルノー・日産・三菱アライアンス	16.66%	16.66%	CSR及び環境への取り組みの質	16.66%	16.66%	顧客満足/品質	16.66%	11.11%	<b>合計</b>	<b>150%</b>	<b>64.43%</b>
	最高額(%)	付与額(%)																																		
<b>量的基準</b>	<b>100%</b>	<b>20%</b>																																		
ルノー・グループの営業総利益 (ルノー・グループOM)	30%	0%																																		
フリー・キャッシュ・フロー(FCF)	30%	0%																																		
ルノー・グループの売上高	20%	0%																																		
CO <sub>2</sub> 排出量	20%	20%																																		
<b>質的基準</b>	<b>50%</b>	<b>44.43%</b>																																		
ルノー・日産・三菱アライアンス	16.66%	16.66%																																		
CSR及び環境への取り組みの質	16.66%	16.66%																																		
顧客満足/品質	16.66%	11.11%																																		
<b>合計</b>	<b>150%</b>	<b>64.43%</b>																																		

## 2. 質的基準

以下に分析する通り、質的基準の44.43%(最大で50%)が達成された。

### a) ルノー・日産・三菱アライアンス：16.66%(最大で16.66%)

以下の通り、この基準に関する指標はすべて達成又は超過した。

- ・ **アライアンス・オペレーティング・ボードの会議**：パンデミックにより深刻な混乱が生じており、またアライアンス各社が自社の費用構造をできるだけ早く最適化することを優先しているにもかかわらず、進行中の共同プロジェクトをさらに進めるため、アライアンス・オペレーティング・ボードの作業会議は維持された。したがって、予定された会議数は達成された。衛生上の制限のため、これらの会議はテレビ会議によって開催されたが、検討中のプロジェクトの勢いは保たれた。特に、取締役会は、2020年5月27日にパリ、横浜及び東京においてジャーナリスト及びアナリストを対象に3社の経営陣が行った、アライアンスの新たな協力モデルのプレゼンテーションを評価した。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき**、取締役会は、この指標が達成されたと認めた。
- ・ **リーダー/フォロワー・プロジェクトの実施**：開発に配分される財務努力の合理化につながるリーダー/フォロワー・コンセプトが2020年1月に発表された。共同プロジェクトのポートフォリオは2020年5月に提示され、以降、このモデルは継続的に展開されている。一定数の技術開発(プラットフォーム、部品、電子アーキテクチャ等)については、このアプローチへの統合を目指して、見直しが行われている。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき**、取締役会は、プロジェクトの検討数は期待に沿うものであると認め、この指標が達成されたと認めた。
- ・ **地域最適化計画の正式決定**：地理的最適化計画の正式決定が行われた。アライアンスのメンバーは、地域構造の潜在的な利点と欠点を評価し、どれが最も意義のあるものかを決定するために、地域構造の合理化を模索した。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき**、取締役会は、正式決定の手続きはコミットメントに合致するものであったと認めた。
- ・ **新規パートナーシップ・プロジェクトの数**：アライアンスは、利用可能な資源の利用を最適化するために、常に協力とパートナーシップの機会を探している。ダイムラーとは、2021年に発売される新世代コンパクト小型商用車について、協力を続けていくことで合意した。他のプロジェクトについては、様々なパートナーと検討を進めている。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき**、取締役会は、この指標が達成されたと認めた。

### b) CSR及び環境への取り組みの質：16.66%(最大で16.66%)

以下の通り、この基準に関する指標はすべて達成又は超過した。

- ・ **健康と安全性(事故発生率)**：職場の安全性についての目標は、特にFR 1 比率(ルノーの従業員に関する外部のケアを要する職場事故発生率)により測定される。FR 1 比率は2020年には1.33%まで低下し、目標値である1.5%を上回った。また、最も重大な事故の減少も顕著であった。
- ・ **ジェンダー間の賃金格差**：各国における具体的な対策が、男女間の平均賃金格差の縮小につながった。平均格差は4.1%という目標を上回り、2020年末までには2.8%に達した。
- ・ **自動車リサイクル率**：自動車リサイクル率は達成された。
- ・ **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。)**：新型コロナウイルス感染症(COVID-19)危機に関連する非常に困難な状況にもかかわらず、2020年には76% (2019年と同じ)に達した。

**c) 顧客満足 / 品質 : 11.11%(最大で16.66%)**

以下の通り、この基準に関連する3つの指標のうち2つが達成された。

- ・ **事故率**：GMF 3MIS WORLDと呼ばれるこの指標は、路上走行開始3ヶ月後の車両事故数の測定値である。この比率は低下を達成しており、年15%の低下目標に対し、2020年9月末現在で前年比16%低下した。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、この指標が達成されたと認めた。**
- ・ **1台当たりクレーム件数**：新型コロナウイルス感染症(COVID-19)危機の影響で年間を通じて調査が中止されたため、この指標は入手できなかった。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、この指標は達成されなかったと認めた。**
- ・ **顧客満足度**：ルノー・グループの販売及びアフターサービス・ディーラーを訪れた顧客を対象に、満足度調査を実施し、その水準を測定している。各顧客が点数を付け、最終結果は当該ディーラーのネット・プロモーター・スコア(NPS)となる。次いでNPSは、国内のすべてのディーラーのNPSを合計して、国別に集計される。この主要業績評価指標(KPI)は、ルノーの16の最大市場(フランス、ドイツ、イタリア、スペイン、英国、ポーランド、ベルギー、ルーマニア、ロシア(2020年のラダを除く。)、トルコ、モロッコ、インド、アルゼンチン、ブラジル、コロンビア、韓国)の少なくとも80%においてNPSを大幅に改善することを目指すものである。この範囲で得られた結果は81%となり、目標値を上回った。
- ・ **ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、取締役会は、この指標が達成されたと認めた。**

2020会計年度の業績基準の全体的な達成率が64.43%であったことに注目し、またクロチルド・デルボス氏の2020会計年度における任期中の年間固定報酬総額が162,456ユーロ(年間総額

			<p>371,329ユーロのうち2020年1月1日から6月30日までの期間の比例分であり、新型コロナウイルス(COVID-19)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、2020年第2四半期に関して25%減額された。)であったことを勘案して、取締役会は、2020会計年度のクロチルド・デルボス氏の変動報酬総額を104,665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、基本給の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)。</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)		27,500株の業績連動株式 = 582,374ユーロ (2020会計年度に関する帳簿価額)	<p>2020年2月13日の取締役会は、2020会計年度に関して、業績連動株式27,500株を暫定最高経営責任者に付与した。暫定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0.0092%に相当するものであった。</p> <p>この業績連動株式27,500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"> <li>株主総利回り(TSR)(最大で20%)</li> <li>フリー・キャッシュ・フロー(FCF)(最大で30%)</li> <li>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%)</li> <li>世界のカーボン・フットプリント(最大で20%)</li> </ul> <p>これらの業績基準は、3年間の累積期間(2020年、2021年、2022年)にわたって測定される。</p> <p>クロチルド・デルボス氏は、2020会計年度に関して、雇用契約に基づき業績連動株式20,000株も付与された(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	該当なし	<p>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。</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いて一定の現物給付の利益を受けることに留意すべきである。(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)。</p>
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のために整備されている制度(いわゆる「第83条」制度及び「第82条」制度)と同じ補完的年金制度から利益を受ける。</p> <p><b>a) 義務的確定拠出型年金制度(第83条)</b> この拠出額は、以下に相当する。 ・ フランスの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%は暫定最高経営責任者が支払う。) ・ 次に、フランスの社会保障制度における上限額(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%は暫定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。 2020会計年度については、クロチルド・デルボス氏とルノーs.a.sとの雇用契約に基づく拠出により拠出額が上限に達し、暫定最高経営責任者としての同氏の役職に対する当社の拠出額は0ユーロであった。</p> <p><b>b) 選択的確定拠出型年金制度(第82条)</b> 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7月1日から新設された確定拠出型年金制度(第82条)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。2020会計年度に関して当社が暫定最高経営責任者のために保険会社に支払った拠出額は、20,307ユーロであった。 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、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。暫定最高経営責任者に対す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行われ、2020会計年度に関する支払額は20,307ユーロであった。 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。</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、2020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2020会計年度に関する年間固定報酬556,293ユーロ
- ・ 2019会計年度について分配され、2020年に支払われた変動報酬476,232ユーロ。2020会計年度に関する変動報酬は、ルノーs.a.sのすべての従業員についてと同様、個々の目標の評価を考慮した上で、2021年4月に決定される。

- ・ 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
- ・ 2019会計年度について分配され、2020年に支払われた利益分配金30,393ユーロ
- ・ 2020会計年度に関する評価額8,637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整備され、義務的確定拠出型年金制度（第83条）及び選択的確定拠出型年金制度（第82条）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、2021年4月23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)

	2020年	2019年	2018年
<b>最高経営責任者 ルカ・デメオ(2020年7月1日～)</b>			
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)	1,073,732	該当なし	該当なし
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)	なし	該当なし	該当なし
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)	1,165,827	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
<b>合計</b>	2,239,559	-	-
<b>暫定最高経営責任者 クロチルド・デルボス(~2020年6月30日)</b>			
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)	267,121	125,460	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)	なし	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)	582,374	なし	該当なし
その他の長期報酬制度の価値	なし	なし	該当なし
<b>合計</b>	849,495	125,460	-

**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)

	2020年		2019年		2018年	
	分配額	支払額	分配額	支払額	分配額	支払額
<b>最高経営責任者 ルカ・デメオ(2020年7月1日～)</b>						
固定報酬	650,000	650,000	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
年間変動報酬	418,773	0	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
例外的な報酬	0	0	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	4,959	4,959	該当なし	該当なし	該当なし	該当なし
<b>合計</b>	1,073,732	654,959	-	-	-	-

暫定最高経営責任者 クロチルド・デルボス (~2020年6月30日)						
固定報酬	162,456	162,456	83,307	83,307	該当なし	該当なし
年間変動報酬	104,665	42,153	42,153	0	該当なし	該当なし
例外的な報酬	0	0	0	0	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	0	0	該当なし	該当なし
合計	267,121	204,609	125,460	83,307	-	-

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)

業務執行役員	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
最高経営責任者 ルカ・デメオ 任期開始：2020年7月 任期終了：現任	なし	あり	あり	あり	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：2020年6月	あり	あり	なし*	なし*	なし

\* 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、業務執行役員に対するストック・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)

ルカ・デメオ氏はストック・オプションを保有していない。  
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
ルカ・デメオ	27 2020年7月29日	75,000	1,165,827ユーロ	2023年 7月29日	2023年 7月29日	あり
クロチルド・デルボス	27 2020年2月13日	27,500	582,374ユーロ	2023年 2月13日	2023年 2月13日	あり

表7 - 各業務執行役員に分配され、当会計年度中に入手可能となった業績連動株式  
(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
ルカ・デメオ	該当なし	該当なし	該当なし
クロチルド・デルボス*	24 2016年4月29日	20,000	業績条件及び在職条件

\* 2016年プランに基づいて2019年6月12日にクロチルド・デルボス氏に分配された20,000株の業績連動株式は、付与日現在同氏が会社役員でなかったため、ルノーs.a.sとの雇用契約に基づいて付与された。当該株式は2020年6月12日に入手可能となった。

### 取締役の報酬(2020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。取締役会が2019年10月18日に採択した取締役報酬の分配に関する方針は、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を設定するものであり、当該報酬は以下を含む。

- ・ 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

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は、AFEP-MEDEF規範の勧告第21.1号に従い、固定部分と比較して主たるものである。

この取締役の報酬方針は、2020年6月19日の株主総会において承認された(第16号決議)。

次の表は、2020年の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	15,000	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。

2020会計年度の取締役の報酬は、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。

2020年6月19日の株主総会で承認された報酬方針の規則に従い、2020会計年度に関して取締役に帰属する理論上の報酬総額は1,265,861ユーロである。

しかしながら、新型コロナウイルスの世界的パンデミックを考慮に入れ、またこの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、取締役会は、2020年4月9日、2020会計年度の取締役報酬を25%減額することを、満場一致で決定した。その結果、2020会計年度に関して取締役に分配される報酬総額は949,396ユーロとなる。



これに基づいて25%減額された取締役の個々の報酬額は、下表に示す通りであり、2021年に一括で支払われる。

現任の取締役は、2021年にルノーSA又はその支配下にある会社から、下表に記載されているものを除き、一切の報酬又は現物給付を受けなかった。

### 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、2020年6月19日の株主総会において承認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	2020会計年度		2019会計年度	
	2020会計年度に関する分配額 <sup>**</sup>	2020会計年度中の支払額 <sup>*</sup>	2019会計年度に関する分配額 <sup>*</sup>	2019会計年度中の支払額
スナール氏	0	0	0	-
バーバ氏	62,250	77,514	77,514	77,499
バラ氏 <sup>(1)</sup>	51,000	62,980	62,980	58,374
ベンサラ=チャクロウン氏	45,063	59,105	59,105	48,396
ブレア氏 <sup>(2)</sup>	-	45,055	45,055	66,708
クールブ氏 <sup>(3)</sup>	42,563	53,130	53,130	4,500
ダーメイラック氏	69,750	96,893	96,893	75,600
デマレ氏 <sup>(4)</sup>	-	-	-	11,550
デレズ氏 <sup>(5)</sup>	49,667	84,781	84,781	41,213
フォーレ氏 <sup>(3)(6)</sup>	-	-	-	32,625
フルーリオ氏	69,750	104,806	104,806	28,613
ジャンティ氏 <sup>(1)</sup>	48,813	68,794	68,794	58,374
ゴーン氏 <sup>(2)</sup>	-	0	0	48,000
ラドレ・ド・ラシャリエール氏 <sup>(7)</sup>	-	-	-	24,150
ラガイェット氏 <sup>(2)</sup>	-	119,278	119,278	76,650
オステルターク氏 <sup>(1)</sup>	64,125	94,955	94,955	74,520
ペルソン氏 <sup>(1)</sup>	62,250	102,706	102,706	77,004
チウ氏 <sup>(5)</sup>	34,667	78,968	78,968	72,594
芹澤氏	51,000	68,309	68,309	47,088
スーリス氏	69,750	88,657	88,657	49,350
田川氏 <sup>(8)</sup>	0	-	-	-
トーマス氏	73,500	91,079	91,079	86,975
ヴィアル氏 <sup>(3)</sup>	61,625	102,706	102,706	105,000
ウィンクラー氏 <sup>(9)</sup>	57,875	29,552	29,552	-

山内氏 <sup>(10)</sup>	35,750	70,732	70,732	56,244
---------------------	--------	--------	--------	--------

\* 2019会計年度に関して取締役分配到、2020年に支払われた報酬額は、2018年6月15日の株主総会において承認された予算総額の分配規則の厳格な適用と比較して減額されている。実際には、取締役の報酬総額(2,294,750ユーロ)は、予算総額である1,500,000ユーロを上回っており、約35.4%の削減係数が、各取締役の個々の報酬に適用された。

\*\* 表中の金額は、取締役会で決定された25%の削減を考慮に入れた上で、実際に取締役に分配された金額である。

- (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われる報酬は、その所属する各労働組合に支払われる。
- (2) 2019年6月12日に任期が終了した取締役。
- (3) 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。
- (4) 2018年2月15日に任期が終了した取締役。
- (5) 2020年6月19日に任期が終了した取締役。
- (6) 2018年10月5日に任期が終了した取締役。
- (7) 2018年6月15日に任期が終了した取締役。
- (8) 2020年4月29日に選出された取締役。この選出は、2020年6月19日に開催された株主総会により追認された。ルノーの取締役に務める従業員は当該役職に対するすべての報酬を放棄することを定めた日産の社内方針に基づき、田川丈二氏はルノーの取締役職に対する報酬を一切受け取らない。
- (9) 2019年6月12日に任期が終了した取締役。
- (10) 2020年4月23日に任期が終了した取締役。

## 会社役員と従業員の報酬水準の比較

フランス商法第L.22-10-9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。

これらの要素は、フランス商法第L.22-10-9条で言及された情報の一部であり、2021年4月23日の株主総会において、フランス商法第L.22-10-34条に基づく一般投票の対象となる。

### 比率の計算方法

第L.22-10-9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、いずれもルノーSAの完全子会社であるルノー-s.a.s、Société de Transmissions Automatiques (STA) 及びSofrastockのフランスを拠点とする従業員(2020年は31,600名)の報酬に基づいて計算した。これら3社の従業員は、2020年12月31日現在、フランス国内にあるルノー・グループの自動車子会社の従業員の84%に相当する。

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、Société de Transmissions Automatiques及びSofrastock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の役職は2019年1月24日までルノー・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、2020会計年度の最高経営責任者の報酬は、2020年1月1日から6月30日までの在任に関してクロチルド・デルボス氏に支払われた報酬と、2020年7月1日から12月31日までの在任に関してルカ・デメオ氏に支払われた報酬に基づいて年換算された。

## 比率の表示

(単位：ユーロ)

		2020年	2019年	2018年	2017年	2016年
会長兼 最高経営責任者	年間報酬	-	-	5,521,258	7,292,183	7,380,125
	変動率(N / N - 1)(%)			-24%	-1%	2%
	従業員の平均報酬に対する 比率			92	121	125
	変動率(N / N - 1)(%)			-25%	-3%	-1%
	従業員の報酬中央値に対する 比率			115	152	158
	変動率(N / N - 1)(%)			-24%	-4%	0%
取締役会長	年間報酬	378,975	453,499	-	-	-
	変動率(N / N - 1)(%)	-16%				
	従業員の平均報酬に対する 比率	7	7	-	-	-
	変動率(N / N - 1)(%)	-8%				
	従業員の報酬中央値に対する 比率	8	9	-	-	-
	変動率(N / N - 1)(%)	-9%				
最高経営責任者	年間報酬	2,606,926	3,401,812	-	-	-
	変動率(N / N - 1)(%)	-23%				
	従業員の平均報酬に対する 比率	47	56	-	-	-
	変動率(N / N - 1)(%)	-15%				
	従業員の報酬中央値に対する 比率	58	70	-	-	-
	変動率(N / N - 1)(%)	-17%				
従業員	平均報酬	55,124	60,823	60,324	60,107	58,843
	変動率(N / N - 1)(%)	-9%	1%	0%	2%	3%
	報酬中央値	44,851	48,824	48,018	47,969	46,591
	変動率(N / N - 1)(%)	-8%	2%	0%	3%	2%
ルノー・グループの 業績	ルノー・グループの 営業総利益	-0.8%	4.8%	6.3%	6.4%	6.4%
	変動率(N / N - 1)(%)	-113%	-24%	-2%	0%	23%

2020年に最高経営責任者の報酬が減少した主な要因は、2020年にルカ・デメオ氏への変動報酬の支払いがなかったこと（2020年7月1日の着任を考慮して）と、業績連動株式制度の評価が低下したこと（株価の下落を考慮して）である。

2020年に従業員報酬の平均値と中央値が低下した主な要因は、変動報酬（賞与及び利益分配金）の減少と、活動が部分的となったことの影響（健康危機の影響から従業員を保護するために履行された契約に基づき、従業員の報酬純額は維持されたが、この比率の算定において考慮される報酬総額は減少した。）である。

## 2021会計年度に関する取締役及び会社役員の報酬方針

取締役会は、2021年2月18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、2021会計年度に関する取締役会長（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」）及び取締役（下記「取締役の報酬方針（2021会計年度）」）の報酬方針を設定した。

フランス商法第L.22-10-8条の規定に従い、2021会計年度に関する取締役及び会社役員の報酬方針は、2021年4月23日に開催された当社の年次株主総会に提出され、承認された。

2021会計年度に関する潜在的な変動報酬要素の支払いは、2021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。

## 取締役会長の報酬方針

### フランス商法第L.22-10-8条に従って2021年4月23日の年次株主総会に提出された決議案

#### 第17号決議 - 2021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、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.22-10-8条に従い、当社の2020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

取締役会長の年間固定報酬は、同役職が引き受け、これに付帯する責任及び職務、並びにこの地位を保有する者の技術、経験及び経歴の水準を反映している。

2021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ユーロである。

取締役会長は、非業務執行職であることから、またフランスにおける市場のベストプラクティスに従い、現金又は業績連動株式の形式による短期又は長期の変動報酬を一切受領しない。

#### 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

取締役会長は、2021会計年度に関して、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。同氏は、フランス国内で勤務する従業員と同じ生命保険及び補完的医療制度からも利益を得ている。

#### 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、2021年2月18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、2021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.22-10-8条に従って2021年4月23日の年次株主総会に提出された決議案

#### 第18号決議 - 2021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、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.22-10-8条に従い、当社の2020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。

最高経営責任者の報酬は、同役職が引き受ける特有の責任及び職務、並びにこの地位を保有する者の技術、経験及び経歴の水準を考慮に入れている。

最高経営責任者の報酬は、CAC 40社及び国際的な自動車メーカーのグループ（ステランティス、ゼネラルモーターズ、フォード、ホンダ、ダイムラー、BMW、フォルクスワーゲン、ボルボ及びトヨタ）における最高経営責任者の固定報酬の水準についてガバナンス及び報酬委員会が行った分析に基づいている。

報酬方針の理念に基づき、最高経営責任者の2021年の報酬は、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。

## 年間固定報酬

最高経営責任者の年間固定報酬は、2020年と比べて変わりなく、12ヶ月の分割払いで支払われる総額1,300,000ユーロと設定されている。

## 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。

2021会計年度について取締役会が設定した業績基準には、5つの量的基準及び3つの質的基準が含まれる。取締役会はこれらがルノー・グループの業績の主要な指標であり、特に新戦略計画「ルノーリユーション」を実施するものであるとみなしている。

### 2021会計年度に関する量的基準（固定報酬の0%から100%）

新たな戦略プラン「ルノーリユーション」は、ルノー・グループの戦略を台数の追求から価値の創造へと転換することを目指して、2021年1月に発表された。新戦略プラン「ルノーリユーション」の第1フェーズ

は2023年まで継続し、営業総利益の改善と現金の創出に注力する。このルノー・グループの戦略と報酬方針を密接に連携させるため、2020年の報酬方針と比較して、以下の通り、1つの基準を外し、2つの新たな基準を加えることが提案されている。

- ・ 新たな価値創造戦略に合わせて、使用資本に基づく収益性目標を優先するため、「売上高」基準に代わる「使用総資本利益率（ROCE）」基準を設定した。
- ・ 計画の第2フェーズである「リノベーション」を確実に成功させるためには、戦略プランの第1フェーズである「復活」における固定費の削減が鍵となるため、「固定費（FC）」の基準を追加した。

また、2020年の報酬方針の他の基準はルノー・グループにとって重要性が高いことから、引き続き維持されている。これらの基準は以下の通りである。

- ・ ルノー・グループの営業総利益（ルノー・グループOM）
- ・ 現金の創出 フリー・キャッシュ・フロー（FCF）
- ・ CO<sub>2</sub>排出量（CAFE規制）

これらの各基準は均等に20%の加重率が付与されている。

	ルノー・グループ 営業総利益 (ルノー・グループ OM)	フリー・ キャッシュ・ フロー(FCF) *	使用総資本利益率 (ROCE)	CO <sub>2</sub> 排出量 CAFE規制 **	固定費 (FC)
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。	・ ROCEは投下資本の収益性を測定するものであり、価値創造を反映する。	・ 自動車メーカーの重要な問題であるこの基準は、CAFE規制に基づき、欧州で登録された乗用車の平均排出量を測定する(第2-3-(3)-「C. 環境への影響：行動と指標」を参照のこと)。	・ この基準は、ルノー・グループの固定費の削減を測定するものであり、ルノー・グループの損益分岐点を確実に引き下げる。
加重率 (固定報酬に対する比率)	・ 最大で20%	・ 最大で20%	・ 最大で20%	・ 目標値及び最大の場合には20%	・ 最大で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16% ・ 営業総利益が予算+0.2ポイント以上の場合には20% ・ 営業総利益が予算と予算+0.2ポイントの間の場合には、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には24% ・ フリー・キャッシュ・フローが予算+50%以上の場合には30% ・ フリー・キャッシュ・フローが予算と予算+50%の間の場合には、線形補間	・ ROCEが厳密に予算を下回った場合は0% ・ ROCEが予算と同等の場合には16% ・ ROCEが予算+2.5%以上の場合には20% ・ ROCEが予算と予算+2.5%の間の場合には、線形補間	・ CO <sub>2</sub> 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 <sub>2</sub> 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%	・ 固定費が厳密に予算を上回った場合は0% ・ 固定費が予算と同等の場合には16% ・ 固定費が予算-3%以下の場合には20% ・ 固定費が予算-3%と予算の間の場合には、線形補間

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。

- \* 2021年予算のFCFには、RCIバンクからの10億ユーロの配当金が含まれている。
- \*\* ヨーロッパで登録されている乗用車のCAFE規制に基づく。CAFE = 企業平均燃費。

2021会計年度に関する質的基準（固定報酬の0%から50%）

質的基準は、2021年1月に提示された新戦略プラン「ルノーリユーション」を考慮に入れて、2020年の報酬方針と比べて進化している。CSRへの取り組み及び顧客満足/品質の基準は維持されている。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。

	新戦略プラン 「ルノーリユーション」	CSRへの取り組みの質	顧客満足/品質
目標	・新戦略プランの成功は、ルノー・グループの持続可能性にとって優先事項である。	・この基準は確認されており、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20%	・目標及び最大の場合15%	・目標及び最大の場合15%
指標	・ブランド別新組織の実施 ・「ルノーリユーション」計画の主要8モデルの展開 ・アライアンス内(ルノー、日産、三菱の間)の請求水準	・健康と安全性(事故発生率) ・ジェンダー間の賃金格差 ・気候に関する計画(戦略、スケジュール及び指標)の決定	・事故発生率の低下 ・顧客満足度

フランス商法第L.22-10-34条に従い、最高経営責任者への2021会計年度に関する年間変動報酬の支払いは、2021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2022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

2021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、2021年2月18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、2021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。この分配は、ルノーSAの株式資本の0.0253%に相当する。

業績基準は、3年の累積期間（2021年、2022年及び2023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)*	1台当たり純売上高の年間 増加率	CO <sub>2</sub> 排出量 カーボン・ フットプリント**
目標	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・この基準は、ルノー・グループの収益性改善能力の主要な指標である。</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・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。</li> <li>・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(第2-3-(3)-「C.環境への影響：行動と指標」を参照のこと)。</li> </ul>
加重率(分配に占める比率)	・25%	・25%	・25%	・25%
支払率	<ul style="list-style-type: none"> <li>・TSRが厳密にベンチマークを下回った場合は0%</li> <li>・TSRがベンチマークと同等の場合は11.25%</li> <li>・TSRがベンチマーク+10%以上の場合は25%</li> <li>・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</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・FCFが厳密に予算を下回った場合は0%</li> <li>・FCFが予算と同等の場合は17.5%</li> <li>・FCFが予算+20%以上の場合は25%</li> <li>・FCFが予算と予算+20%の間の場合は、線形補間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・年間増加率が厳密に3%を下回った場合は0%</li> <li>・年間増加率が3%の場合は17.5%</li> <li>・年間増加率が4%以上の場合は25%</li> <li>・年間増加率が3%と4%の間の場合は、線形補間</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・平均カーボン・フットプリントが厳密に目標値を上回った場合は0%</li> <li>・平均カーボン・フットプリントが目標値と同等の場合は17.5%</li> <li>・平均カーボン・フットプリントがルノー・グループの目標値-2.5ポイント以下の場合は25%</li> <li>・平均カーボン・フットプリントがルノー・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</li> </ul>



	<p>・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。</p>	<p>・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。</p>	<p>・2023年のカーボン・フットプリント削減目標は、2017年～2022年の推移及び2030年に向けたルノー・グループの温室効果ガス削減目標と合致しており、2023年は2010年比で - 27%であった。</p>
--	--	---	--

\* 2021年予算のFCFには、RCIバンクからの10億ユーロの配当金が含まれている。

\*\* 世界中で登録されているルノー・グループの乗用車及び商用車（アフトワズを除く。）のカーボン・フットプリント（CO<sub>2</sub>排出量）の2023年までの削減目標。アフトワズは2024年からルノー・グループの目標に統合される計画である。

#### 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、国際的な医療保障並びにフランス国内で勤務する従業員と同じ生命保険及び補完的医療制度からも利益を受けることができる。

#### 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、ま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、同契約を一方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%は最高経営責任者が支払う。）

拠出総額（当社及び最高経営責任者の拠出分）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）

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日付で設定された新たな選択的確定拠出型年金制度（第82条）の恩恵を受けている。

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。

### 取締役の報酬方針（2021会計年度）

取締役会は、2021年2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、2021会計年度に関する取締役の報酬方針を設定した。

### フランス商法第L.22-10-8条に従って2021年4月23日の年次株主総会に提出された決議案

#### 第19号決議 - 2021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、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.22-10-8条に従い、当社の2020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3.2.4.3に提示された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2021会計年度の取締役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	15,000	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、2021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。

2021会計年度の取締役の報酬は、2022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。

業績連動株式の受益者は、当該株式の権利確定日において、ルノー・グループ内の従業員又は会社役員でなければならない。権利確定日より前にルノー・グループを退職した場合、当該受益者は、強制又は任意早期退職の場合を除き、付与された業績連動株式に対する権利を失う。

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。

#### 業績連動株式制度の分配方針

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

2021年4月15日現在、シニア・エグゼクティブのチームは、ボード・オブ・マネジメント（BOM）のメンバー11名を含む、ルノーのコーポレート・マネジメント・コミッティ（CDR）のメンバー30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、2020年プランでは1,421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20は業績連動株式の分配制度である。

プラン22から27は業績連動株式の分配制度である。当該株式の一部は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。

2020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1.49%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 <sup>(1)</sup> (ユーロ)	2020年12月31日現在の行使済オプション数	2020年12月31日現在の取消又は失効オプション総数	2020年12月31日現在の残存オプション数
<b>2011年4月29日の年次株主総会による承認</b>									
プラン20 <sup>(2)</sup>	2012年12月13日	447,800	150,000	2016年12月13日	2020年12月12日	37.43	471	102,516	0

(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) 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)

プラン番号	取締役会による分配日	付与された株式総数	権利確定日	入手可能日	2020年12月31日現在の取消株式数	2020年12月31日現在の残存株式数
<b>2013年4月30日の年次株主総会による承認</b>						
プラン22 bis <sup>(1)</sup>	2015年2月11日	1,053,650	2018年6月15日	2020年6月15日	96,601	0
<b>2016年4月29日の年次株主総会による承認</b>						
プラン23 <sup>(4)</sup>	2016年4月29日	361,605 <sup>(2)</sup>	2020年4月29日	2020年4月29日	57,595	0
プラン23 <sup>(4)</sup>	2016年4月29日	977,200 <sup>(2)</sup>	2019年6月12日	2020年6月12日	8,450	0
プラン23 bis CEO	2016年7月27日	100,000	2020年7月27日	2020年7月27日	100,000	0
プラン24 <sup>(5)</sup>	2017年2月9日	329,300 <sup>(2)</sup>	2021年2月9日	2021年2月9日	58,000	271,300
プラン24 <sup>(5)</sup>	2017年2月9日	989,910 <sup>(2)</sup>	2020年2月9日	2021年2月9日	8,654	0
プラン24 bis CEO	2017年2月9日	100,000	2021年2月9日	2021年2月9日	100,000	0
プラン25	2018年2月15日	311,750	2022年2月15日	2022年2月15日	48,800	262,950
プラン25	2018年2月15日	1,082,200	2021年2月15日	2022年2月15日	22,841	1,054,009
プラン25 bis CEO	2018年2月15日	80,000	2022年2月15日	2022年2月15日	80,000	0
<b>2019年6月12日の年次株主総会による承認</b>						
プラン26	2019年6月12日	1,412,030	2022年6月12日	2022年6月12日	24,300	1,387,180
プラン26 CEO	2019年6月12日	50,000 <sup>(3)</sup>	2022年6月12日	2022年6月12日	44,480	5,520
プラン27	2020年2月13日	1,341,115	2023年2月13日	2023年2月13日	10,300	1,330,815
プラン27 暫定CEO	2020年2月13日	27,500	2023年2月13日	2023年2月13日	0	27,500
プラン27 CEO	2020年7月29日	75,000	2023年7月29日	2023年7月29日	0	75,000

- (1) 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。
- (2) 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。
- (3) 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。
- (4) 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。
- (5) 2020年6月19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従業員 (会社役員を除く)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20 *
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	37.43	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		471

\* 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)

受領する株式数が最も多い10名の従業員(会社役員を除く)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 22 (1)	プラン 23 (2)	プラン 24 (3)	プラン 25	プラン 26	プラン 27
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)	1,085,000	185,000	185,000	190,000	205,000	160,000	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)	540,750	175,750	185,000	180,000	0	0	0

- (1) 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。
- (2) 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) 2020年6月19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) 監査役監査の状況

上記「(1) コーポレート・ガバナンスの概要」を参照のこと。

#### (ii) 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。

### (iii) 会計監査の状況

#### (a) 監査人

##### 法定監査人

KPMG S.A.

バートランド・プリュボ (Bertrand Pruvost) 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)

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。この任期は、2020年6月19日の合同株主総会で、6年の任期でさらに更新され、2025年の財務諸表を承認するために招集される年次株主総会後に満了する予定である。

監査業務に係る補助者の構成：当社の2020年度監査業務には1名の公認会計士及びその他の専門家数名が関与した。

マザー (MAZARS)

ロイック・ワラート (Loic Wallaert) が代表。

アンリ・ルニョー通り61

92075 パリ・ラ・デファンス

(61, rue Henri Regnault 92075 Paris La Défense)

マザーは、2020年6月19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、2025年の財務諸表を承認するために招集される年次株主総会後に満了する予定である。

監査業務に係る補助者の構成：当社の2020年度監査業務には1名の公認会計士及びその他の専門家数名が関与した。

#### (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) 監査人の異動

監査人は次のとおり異動している。

2019会計年度（連結及び個別）：アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

2020会計年度（連結及び個別）：マザー

臨時報告書に記載した事項は次のとおりである。

(1) 当該異動に係る監査公認会計士等の名称

退任した監査公認会計士等の名称

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

就任した監査公認会計士等の名称



マザー

( 2 ) 当該異動の年月日

2020年 6月19日

( 3 ) 退任した監査公認会計士等が監査公認会計士等となった年月日

1979年 3月27日

( 4 ) 退任した監査公認会計士等が直近 3 年間に作成した監査報告書等における意見等に関する事項

該当事項無し

( 5 ) 異動の決定又は異動に至った理由及び経緯

監査委員会は、入札によりマザーを選定した。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、マザーを法定監査人に任命することを決議した。これは、任期が満了し、監査人の任期を制限する新欧州規則により再任の可能性がないアーンスト・アンド・ヤング・オーディットの後任であり、任期は 6 会計年度、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である。

( 6 ) 上記 ( 5 ) の理由及び経緯に対する意見

退任した監査公認会計士等の意見

該当事項無し

監査委員会の意見

該当事項無し

( 7 ) 退任した監査公認会計士等が上記 ( 5 ) の理由及び経緯に対する意見を表明しない場合に関する事項

法定監査人の変更は監査人の任期を制限する新欧州規則により義務づけられたものであり、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットの再任は不可能であり禁止されていたため、ルノーはアーンスト・アンド・ヤング・オーディットに対して上記 ( 5 ) の理由及び経緯に対する意見を表明することを要請せず、アーンスト・アンド・ヤング・オーディットは上記 ( 5 ) の理由及び経緯に対する意見を表明しなかった。

(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 ( 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	347.501	77%	0.00	0.000	0%	2.67	347.501
・ 完全連結子会社	0.76	98.914	22%	3.39	441.209	89%	4.15	540.123
<b>小計 A</b>	<b>3.43</b>	<b>446.415</b>	<b>99%</b>	<b>3.39</b>	<b>441.209</b>	<b>89%</b>	<b>6.82</b>	<b>887.623</b>
<b>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</b>								
・ ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.03	3.905	1%	0.00	0.000	0%	0.03	3.905
・ 完全連結子会社	0.00	0.000	0%	0.09	11.714	2%	0.09	11.714
<b>小計 B</b>	<b>0.03</b>	<b>3.905</b>	<b>1%</b>	<b>0.09</b>	<b>11.714</b>	<b>2%</b>	<b>0.12</b>	<b>15.618</b>
<b>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</b>								
・ 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	44.251	9%	0.34	44.251
<b>小計 C</b>	<b>0</b>	<b>0.000</b>	<b>0%</b>	<b>0.34</b>	<b>44.251</b>	<b>9%</b>	<b>0.34</b>	<b>44.251</b>
<b>財務諸表の証明以外の業務</b>								
<b>小計 D = B + C</b>	<b>0.03</b>	<b>3.905</b>	<b>1%</b>	<b>0.43</b>	<b>55.965</b>	<b>11%</b>	<b>0.46</b>	<b>59.869</b>
<b>合計 E = A + D</b>	<b>3.46</b>	<b>450.319</b>	<b>100%</b>	<b>3.82</b>	<b>497.173</b>	<b>100%</b>	<b>7.28</b>	<b>947.492</b>
<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			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			
<b>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</b>								
・ ルノーSA及びルノーs.a.s.	2.46	320.169				2.46	320.169	
・ 完全連結子会社	1.06	137.959		3.12	406.068	4.18	544.027	
<b>小計 A</b>	<b>3.52</b>	<b>458.128</b>	<b>90%</b>	<b>3.12</b>	<b>406.068</b>	<b>91%</b>	<b>6.64</b>	<b>864.196</b>
<b>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</b>								
・ ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.106	13.796				0.106	13.796	
・ 完全連結子会社	0.036	4.685		0.05	6.508	0.091	11.844	
<b>小計 B</b>	<b>0.142</b>	<b>18.481</b>	<b>4%</b>	<b>0.05</b>	<b>6.508</b>	<b>2%</b>	<b>0.197</b>	<b>25.640</b>
<b>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</b>								
・ ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.218	28.373				0.218	28.373	
・ 完全連結子会社	0.052	6.768		0.27	35.141	0.323	42.038	
<b>小計 C</b>	<b>0.270</b>	<b>35.141</b>	<b>7%</b>	<b>0.27</b>	<b>35.141</b>	<b>8%</b>	<b>0.541</b>	<b>70.411</b>
<b>財務諸表の証明以外の業務</b>								

小計 D = B + C	0.41	53.362		0.32	41.648		0.73	95.010
合計 E = A + D	3.93	511.490	100%	3.45	449.018	100%	7.38	960.507

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の一環としてかつ子会社の取得を目的とする証明  
(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 (2020年)

	マザー			マザー ネットワーク			合計 (2020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			
<b>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</b>								
・ ルノーSA及びルノーs.a.s.	2.16	281.124	76%				2.16	281.124
・ 完全連結子会社	0.66	85.899	23%	3.09	402.164	99%	3.75	488.063
<b>小計 A</b>	<b>2.83</b>	<b>368.325</b>	<b>99%</b>	<b>3.09</b>	<b>402.164</b>	<b>99%</b>	<b>5.91</b>	<b>769.187</b>
<b>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</b>								
・ ルノーSA及びルノーs.a.s.	0.02	2.603	1%				0.02	2.603
・ 完全連結子会社								
<b>小計 B</b>	<b>0.02</b>	<b>2.603</b>	<b>1%</b>	<b>0.00</b>	<b>0.000</b>	<b>0%</b>	<b>0.02</b>	<b>2.603</b>
<b>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</b>								
・ ルノーSA及びルノーs.a.s.								
・ 完全連結子会社				0.02	2.603	1%	0.02	2.603
<b>小計 C</b>	<b>0.00</b>	<b>0.000</b>	<b>0%</b>	<b>0.02</b>	<b>2.603</b>	<b>1%</b>	<b>0.02</b>	<b>2.603</b>
<b>財務諸表の証明以外の業務</b>								
<b>小計 D = B + C</b>	<b>0.02</b>	<b>2.603</b>	<b>1%</b>	<b>0.02</b>	<b>2.603</b>	<b>1%</b>	<b>0.04</b>	<b>5.206</b>
<b>合計 E = A + D</b>	<b>2.84</b>	<b>369.626</b>	<b>100%</b>	<b>3.11</b>	<b>404.767</b>	<b>100%</b>	<b>5.95</b>	<b>774.393</b>

当会計年度中にマザー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) 監査業務に伴う税務サービス

	KPMG SA			KPMG ネットワーク			合計 (2020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			
<b>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</b>								
・ ルノーSA及びルノーs.a.s.	2.16	281.124	62%				2.16	281.124
・ 完全連結子会社	0.92	119.738	27%	3.02	393.053	90%	3.94	512.791

小計 A	3.08	400.862	89%	3.02	393.053	90%	6.10	793.915
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.	0.10	13.015	3%				0.10	13.015
・ 完全連結子会社	0.05	6.508	1%	0.01	1.302	0%	0.06	7.809
小計 B	0.15	19.523	4%	0.01	1.302	0%	0.16	20.824
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.	0.20	26.030	6%				0.20	26.030
・ 完全連結子会社	0.03	3.905	1%	0.34	44.251	10%	0.36	46.854
小計 C	0.23	29.935	7%	0.34	44.251	10%	0.56	72.884
財務諸表の証明以外の業務								
小計 D = B + C	0.38	49.457	11%	0.34	44.251	10%	0.73	95.010
合計 E = A + D	3.47	451.621	100%	3.36	437.304	100%	6.83	888.925
<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) 特にCSRに関連した情報の認証業務</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。

#### (iv) その他

#### 関連当事者間の契約に関する法定監査人の特別報告書

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。

2020年12月31日に終了した年度

ルノーの年次株主総会 御中

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、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2020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順を履行した。これらの手順は、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、2020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2020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ている。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会社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」）との間で締結されたもの

### 関係者

芹澤ゆう氏及び田川丈二氏（両氏は日産の提案により選任された貴社取締役）

#### 「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日の貴社の年次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基本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。

## 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

芹澤ゆう氏及び田川丈二氏（両氏は日産の提案により選任された貴社取締役）

#### 「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戦略的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、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2013年12月19日に締結され、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。

パリ・ラ・デファンス 2021年2月24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

マザー

バートランド・プリュボ  
(Bertrand Pruvost)

ロイック・ワラート  
(Loïc Wallaert)

( 4 ) 【役員の報酬等】

上記( 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2020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2020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オーディット及びマザー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2021年3月25日現在の対顧客電信直物売相場、1ユーロ=130.15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	2020年度		2019年度	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
<b>売上高</b>	4	<b>43,474</b>	<b>56,581</b>	<b>55,537</b>	72,281
製品及びサービス売上原価		(36,257)	(47,188)	(44,665)	(58,131)
研究開発費	10-A	(2,569)	(3,344)	(2,658)	(3,459)
販売費及び一般管理費		(4,985)	(6,488)	(5,552)	(7,226)
その他の営業利益及び営業費用	6	(1,662)	(2,163)	(557)	(725)
その他の営業利益	6	181	236	80	104
その他の営業費用	6	(1,843)	(2,399)	(637)	(829)
<b>営業利益(損失)</b>		<b>(1,999)</b>	<b>(2,602)</b>	<b>2,105</b>	2,740
実質有利子負債コスト	7	(337)	(439)	(311)	(405)
総有利子負債コスト	7	(355)	(462)	(386)	(502)
現金及び金融資産に係る収益	7	18	23	75	98
その他の財務収益及び財務費用	7	(145)	(189)	(131)	(170)
<b>財務収益(費用)</b>	7	<b>(482)</b>	<b>(627)</b>	<b>(442)</b>	(575)
<b>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</b>		<b>(5,145)</b>	<b>(6,696)</b>	<b>(190)</b>	(247)
日産	12	(4,970)	(6,468)	242	315
その他の関連会社及び共同支配企業	13	(175)	(228)	(432)	(562)
<b>税引前利益</b>		<b>(7,626)</b>	<b>(9,925)</b>	<b>1,473</b>	1,917
当期税金及び繰延税金	8	(420)	(547)	(1,454)	(1,892)
<b>当期純利益</b>		<b>(8,046)</b>	<b>(10,472)</b>	<b>19</b>	25
当期純利益 - 親会社株主持分		(8,008)	(10,422)	(141)	(184)
当期純利益 - 非支配株主持分		(38)	(49)	160	208
1株当たり利益* (単位:ユーロ/円)		(29.51)	(3,841)	(0.52)	(67.68)
希薄化後1株当たり利益* (単位:ユーロ/円)		(29.51)	(3,841)	(0.52)	(67.68)
社外流通株式数(単位:千株)					
1株当たり利益計算用	9	271,349	271,349	271,639	271,639
希薄化後1株当たり利益計算用	9	271,349	271,349	271,639	271,639

\* 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

	2020年度						2019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
<b>当期純利益</b>	<b>(7,626)</b>	<b>(420)</b>	<b>(8,046)</b>	<b>(9,925)</b>	<b>(547)</b>	<b>(10,472)</b>	<b>1,473</b>	<b>(1,454)</b>	<b>19</b>	<b>1,917</b>	<b>(1,892)</b>	<b>25</b>
<b>親会社及び子会社からのその他の包括利益項目</b>												
<b>損益に再分類されない項目</b>	<b>76</b>	<b>(66)</b>	<b>10</b>	<b>99</b>	<b>(86)</b>	<b>13</b>	<b>(137)</b>	<b>49</b>	<b>(88)</b>	<b>(178)</b>	<b>64</b>	<b>(115)</b>
確定給付型年金制度に係る数理計算上の差異	(62)	(62)	(124)	(81)	(81)	(161)	(194)	50	(144)	(252)	65	(187)
資本を通じて公正価値で測定される資本性金融商品	138	(4)	134	180	(5)	174	57	(1)	56	74	(1)	73
<b>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</b>	<b>(665)</b>	<b>(1)</b>	<b>(666)</b>	<b>(865)</b>	<b>(1)</b>	<b>(867)</b>	<b>(8)</b>	<b>(81)</b>	<b>(89)</b>	<b>(10)</b>	<b>(105)</b>	<b>(116)</b>
在外事業に係る為替換算調整勘定	(652)	-	(652)	(849)	-	(849)	119	-	119	155	-	155
超インフレ経済下の在外事業に係る為替換算調整勘定	(21)	-	(21)	(27)	-	(27)	(40)	-	(40)	(52)	-	(52)
日産に対する投資の部分的ヘッジ	-	-	-	-	-	-	(70)	(87)	(157)	(91)	(113)	(204)
キャッシュ・フロー・ヘッジ商品の公正価値の調整*	8	(1)	7	10	(1)	9	(17)	6	(11)	(22)	8	(14)
<b>親会社及び子会社からのその他の包括利益項目合計(A)</b>	<b>(589)</b>	<b>(67)</b>	<b>(656)</b>	<b>(767)</b>	<b>(87)</b>	<b>(854)</b>	<b>(145)</b>	<b>(32)</b>	<b>(177)</b>	<b>(189)</b>	<b>(42)</b>	<b>(230)</b>
<b>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</b>												
<b>次年度以降において損益に再分類されない項目</b>	<b>146</b>	<b>-</b>	<b>146</b>	<b>190</b>	<b>-</b>	<b>190</b>	<b>24</b>	<b>-</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>-</b>	<b>31</b>
確定給付型年金制度に係る数理計算上の差異	94	-	94	122	-	122	23	-	23	30	-	30
その他	52	-	52	68	-	68	1	-	1	1	-	1
<b>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</b>	<b>(1,268)</b>	<b>-</b>	<b>(1,268)</b>	<b>(1,650)</b>	<b>-</b>	<b>(1,650)</b>	<b>327</b>	<b>-</b>	<b>327</b>	<b>426</b>	<b>-</b>	<b>426</b>

在外事業に係る為替換算調整勘定	(1,228)	-	(1,228)	(1,598)	-	(1,598)	382	-	382	497	-	497
その他	(40)	-	(40)	(52)	-	(52)	(55)	-	(55)	(72)	-	(72)
<b>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)</b>	<b>(1,122)</b>	<b>-</b>	<b>(1,122)</b>	<b>(1,460)</b>	<b>-</b>	<b>(1,460)</b>	<b>351</b>	<b>-</b>	<b>351</b>	<b>457</b>	<b>-</b>	<b>457</b>
<b>その他の包括利益項目(A)+(B)</b>	<b>(1,711)</b>	<b>(67)</b>	<b>(1,778)</b>	<b>(2,227)</b>	<b>(87)</b>	<b>(2,314)</b>	<b>206</b>	<b>(32)</b>	<b>174</b>	<b>268</b>	<b>(42)</b>	<b>226</b>
<b>包括利益</b>	<b>(9,337)</b>	<b>(487)</b>	<b>(9,824)</b>	<b>(12,152)</b>	<b>(634)</b>	<b>(12,786)</b>	<b>1,679</b>	<b>(1,486)</b>	<b>193</b>	<b>2,185</b>	<b>(1,934)</b>	<b>251</b>
親会社株主持分			(9,760)			(12,703)			35			46
非支配株主持分			(64)			(83)			158			206

\* 2020年度に損益に再分類された7百万ユーロを含む(2019年度は10百万ユーロ)。

[次へ](#)

## 連結財政状態計算書

	注	2020年12月31日現在		2019年12月31日現在	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
資産					
<b>固定資産</b>					
無形資産及びのれん	10-A	6,347	8,261	6,949	9,044
有形固定資産	10-B	17,135	22,301	16,900	21,995
関連会社及び共同支配企業に対する投資		15,120	19,679	21,232	27,633
日産	12	14,618	19,025	20,622	26,840
その他の関連会社及び共同支配企業	13	502	653	610	794
長期金融資産	22	1,253	1,631	1,072	1,395
繰延税金資産	8	651	847	1,016	1,322
その他の固定資産	17	956	1,244	1,224	1,593
<b>固定資産合計</b>		<b>41,462</b>	<b>53,963</b>	<b>48,393</b>	<b>62,983</b>
<b>流動資産</b>					
棚卸資産	14	5,640	7,340	5,780	7,523
販売金融債権	15	40,820	53,127	45,374	59,054
自動車顧客債権	16	910	1,184	1,258	1,637
短期金融資産	22	1,181	1,537	2,216	2,884
未収還付税金	17	153	199	86	112
その他の流動資産	17	3,874	5,042	4,082	5,313
現金及び現金同等物	22	21,697	28,239	14,982	19,499
<b>流動資産合計</b>		<b>74,275</b>	<b>96,669</b>	<b>73,778</b>	<b>96,022</b>
<b>資産合計</b>		<b>115,737</b>	<b>150,632</b>	<b>122,171</b>	<b>159,006</b>

	注	2020年12月31日現在		2019年12月31日現在*	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
<b>資本及び負債</b>					
<b>資本</b>					
資本金		1,127	1,467	1,127	1,467
資本剰余金		3,785	4,926	3,785	4,926
自己株式		(284)	(370)	(344)	(448)
金融商品再評価額		384	500	232	302
為替換算調整勘定		(4,108)	(5,347)	(2,235)	(2,909)
その他の剰余金		31,876	41,487	32,140	41,830
当期純利益 親会社株主持分		(8,008)	(10,422)	(141)	(184)
<b>資本 親会社株主持分</b>		<b>24,772</b>	<b>32,241</b>	<b>34,564</b>	<b>44,985</b>
資本 非支配株主持分		566	737	767	998
<b>資本合計</b>	<b>18</b>	<b>25,338</b>	<b>32,977</b>	<b>35,331</b>	<b>45,983</b>
<b>固定負債</b>					
繰延税金負債	8	922	1,200	1,044	1,359
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	1,544	2,010	1,636	2,129
その他の引当金 長期	20	1,356	1,765	1,458	1,898
長期金融負債	23	13,423	17,470	8,794	11,445
不確実な税金負債に対する引当金 長期	21	179	233	187	243
その他の固定負債	21	1,685	2,193	1,734	2,257
<b>固定負債合計</b>		<b>19,109</b>	<b>24,870</b>	<b>14,853</b>	<b>19,331</b>
<b>流動負債</b>					
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	103	134	64	83
その他の引当金 短期	20	1,570	2,043	1,064	1,385
流動金融負債	23	3,924	5,107	2,780	3,618
販売金融負債	23	47,547	61,882	47,465	61,776
営業債務		8,277	10,773	9,582	12,471
未払税金	21	221	288	223	290
不確実な税金負債に対する引当金 短期	21	6	8	8	10
その他の流動負債	21	9,642	12,549	10,801	14,058
<b>流動負債合計</b>		<b>71,290</b>	<b>92,784</b>	<b>71,987</b>	<b>93,691</b>
<b>資本及び負債合計</b>		<b>115,737</b>	<b>150,632</b>	<b>122,171</b>	<b>159,006</b>

\* 2019年12月31日現在の数値は修正再表示され、2020年3月に発行されたIFRS 10のアジェンダ決定に従い、超インフレ経済下における物価指数に基づく資本項目の修正再表示を反映している（注2-A2参照のこと）。

[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 (1)		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
<b>2018年 12月31日 現在残高</b>	<b>295,722</b>	<b>1,127</b>	<b>1,467</b>	<b>3,785</b>	<b>4,926</b>	<b>(400)</b>	<b>(521)</b>	<b>236</b>	<b>307</b>	<b>(2,536)</b>	<b>(3,301)</b>	<b>29,975</b>	<b>39,012</b>	<b>3,302</b>	<b>4,298</b>	<b>35,489</b>	<b>46,189</b>	<b>599</b>	<b>780</b>	<b>36,088</b>	<b>46,969</b>
2019年度 純利益														(141)	(184)	(141)	(184)	160	208	19	25
その他の包 括利益項目 (2)								(4)	(5)	301	392	(121)	(157)			176	229	(2)	(3)	174	226
<b>2019年度 包括利益</b>								<b>(4)</b>	<b>(5)</b>	<b>301</b>	<b>392</b>	<b>(121)</b>	<b>(157)</b>	<b>(141)</b>	<b>(184)</b>	<b>35</b>	<b>46</b>	<b>158</b>	<b>206</b>	<b>193</b>	<b>251</b>
2018年度 利益処分												3,302	4,298	(3,302)	(4,298)						
配当金												(966)	(1,257)			(966)	(1,257)	(96)	(125)	(1,062)	(1,382)
自己株式の (取得) / 処分及び増 資による影 響額							56	73								56	73			56	73
所有持分の 増減												(5)	(7)			(5)	(7)	106	138	101	131
株式報酬及 びその他の 費用												(45)	(59)			(45)	(59)			(45)	(59)
<b>2019年 12月31日 現在残高</b>	<b>295,722</b>	<b>1,127</b>	<b>1,467</b>	<b>3,785</b>	<b>4,926</b>	<b>(344)</b>	<b>(448)</b>	<b>232</b>	<b>302</b>	<b>(2,235)</b>	<b>(2,909)</b>	<b>32,140</b>	<b>41,830</b>	<b>(141)</b>	<b>(184)</b>	<b>34,564</b>	<b>44,985</b>	<b>767</b>	<b>998</b>	<b>35,331</b>	<b>45,983</b>
2020年度 純利益														(8,008)	(10,422)	(8,008)	(10,422)	(38)	(49)	(8,046)	(10,472)

その他の包括利益項目 (2)								152	198	(1,873)	(2,438)	(31)	(40)			(1,752)	(2,280)	(26)	(34)	(1,778)	(2,314)
<b>2020年度 包括利益</b>								<b>152</b>	<b>198</b>	<b>(1,873)</b>	<b>(2,438)</b>	<b>(31)</b>	<b>(40)</b>	<b>(8,008)</b>	<b>(10,422)</b>	<b>(9,760)</b>	<b>(12,703)</b>	<b>(64)</b>	<b>(83)</b>	<b>(9,824)</b>	<b>(12,786)</b>
2019年度 利益処分												(141)	(184)	141	184						
配当金																		(21)	(27)	(21)	(27)
自己株式の (取得)/ 処分及び増 資による影 響額							60	78								60	78			60	78
所有持分の 増減												(23)	(30)			(23)	(30)	(119)	(155)	(142)	(185)
株式報酬及 びその他の 費用												(69)	(90)			(69)	(90)	3	4	(66)	(86)
<b>2020年 12月31日 現在残高</b>	<b>295,722</b>	<b>1,127</b>	<b>1,467</b>	<b>3,785</b>	<b>4,926</b>	<b>(284)</b>	<b>(370)</b>	<b>384</b>	<b>500</b>	<b>(4,108)</b>	<b>(5,347)</b>	<b>31,876</b>	<b>41,487</b>	<b>(8,008)</b>	<b>(10,422)</b>	<b>24,772</b>	<b>32,241</b>	<b>566</b>	<b>737</b>	<b>25,338</b>	<b>32,977</b>

(1) その他の剰余金には、2020年3月に発行されたIFRS 1Cのアジェンダ決定に従い、超インフレ経済下における物価指数に基づく資本項目の修正再表示を含めない(注2-A参照のこと)。包括利益についても調整がなされている。

(2) 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理計算上の差異に該当する。

2020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	2020年度		2019年度	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
<b>当期純利益</b>		<b>(8,046)</b>	<b>(10,472)</b>	<b>19</b>	<b>25</b>
非連結上場投資からの受取配当金の調整		(11)	(14)	(46)	(60)
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		4,750	6,182	3,809	4,957
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		5,145	6,696	190	247
その他の非資金的収益及び費用（利息・税金調整前）	26-A	1,513	1,969	1,937	2,521
非上場関連会社及び共同支配企業からの受取配当金		5	7	4	5
<b>キャッシュ・フロー（利息・税金調整前）<sup>(1)</sup></b>		<b>3,356</b>	<b>4,368</b>	<b>5,913</b>	<b>7,696</b>
<b>上場企業からの受取配当金<sup>(2)</sup></b>		<b>11</b>	<b>14</b>	<b>625</b>	<b>813</b>
消費者向け融資の純増減		287	374	(2,612)	(3,400)
ディーラー向け更新可能融資の純増減		2,820	3,670	(659)	(858)
<b>販売金融債権の（増加）減少</b>		<b>3,107</b>	<b>4,044</b>	<b>(3,271)</b>	<b>(4,257)</b>
販売金融部門による社債の発行	23-C	1,598	2,080	3,869	5,036
販売金融部門による社債の償還	23-C	(2,621)	(3,411)	(4,034)	(5,250)
販売金融部門のその他の負債の純増減		2,195	2,857	3,696	4,810
販売金融部門に係るその他有価証券及び貸付の純増減		884	1,151	(428)	(557)
<b>販売金融部門に係る金融資産・負債の純増減</b>		<b>2,056</b>	<b>2,676</b>	<b>3,103</b>	<b>4,039</b>
<b>資産計上したリース用資産の増減</b>		<b>(929)</b>	<b>(1,209)</b>	<b>(1,059)</b>	<b>(1,378)</b>
<b>運転資本の増減（税金調整前）</b>	26-B	<b>(1,192)</b>	<b>(1,551)</b>	<b>1,214</b>	<b>1,580</b>
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー（利息・税金調整前）</b>		<b>6,409</b>	<b>8,341</b>	<b>6,525</b>	<b>8,492</b>
利息の受取額		71	92	78	102
利息の支払額		(352)	(458)	(368)	(479)
当期税金（支払）/受取額		(375)	(488)	(636)	(828)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>		<b>5,753</b>	<b>7,488</b>	<b>5,599</b>	<b>7,287</b>
有形固定資産及び無形資産への投資	26-C	(4,208)	(5,477)	(5,022)	(6,536)
有形固定資産及び無形資産の処分		187	243	31	40
支配の獲得を伴う持分の取得、取得現金控除後				5	7
その他の持分の取得		(129)	(168)	(157)	(204)
支配の喪失を伴う持分の売却、譲渡現金控除後				2	3
その他の持分の売却		(146)	(190)	36	47
自動車部門に係るその他有価証券及び貸付の純（増）減		57	74	(2)	(3)

<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>		<b>(4,239)</b>	<b>(5,517)</b>	<b>(5,107)</b>	<b>(6,647)</b>
親会社株主に対する支払配当金	18-D			(1,035)	(1,347)
非支配株主との取引		10	13	(10)	(13)
非支配株主に対する支払配当金	18-H	(21)	(27)	(96)	(125)
自己株式の(取得)売却		(44)	(57)	(36)	(47)
<b>株主に係るキャッシュ・フロー</b>		<b>(55)</b>	<b>(72)</b>	<b>(1,177)</b>	<b>(1,532)</b>
自動車部門に係る社債発行	23-C	1,000	1,302	1,557	2,026
自動車部門に係る社債償還	23-C	(590)	(768)	(574)	(747)
自動車部門に係るその他の金融負債の純増(減)		5,250	6,833	(59)	(77)
<b>自動車部門に係る金融負債の純増減</b>	<b>23-B</b>	<b>5,660</b>	<b>7,366</b>	<b>924</b>	<b>1,203</b>
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>		<b>5,605</b>	<b>7,295</b>	<b>(253)</b>	<b>(329)</b>
<b>現金及び現金同等物の増加(減少)</b>		<b>7,119</b>	<b>9,265</b>	<b>239</b>	<b>311</b>

(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(2020年度は11百万ユーロ及び2019年度は46百万ユーロ)及び日産(2019年度は579百万ユーロ)からの配当金である。

	2020年度		2019年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>14,982</b>	<b>19,499</b>	<b>14,777</b>	<b>19,232</b>
現金及び現金同等物の増加(減少)	7,119	9,265	239	311
為替相場変動等の影響額	(404)	(526)	(34)	(44)
<b>現金及び現金同等物の期末残高*</b>	<b>21,697</b>	<b>28,239</b>	<b>14,982</b>	<b>19,499</b>

\* 使用制限を課された現金については注22-D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

ルノーにより定められた事業セグメントは以下のとおりである。

- ・ 「自動車」部門は、事実上以下の2つの部門で構成されている。
  - 「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まで存在していたルノー・グループの自動車事業を含む。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）への投資も含む。
  - 「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12月にルノーが支配を獲得（IFRS第10号に定義される。）した後、2016年末に創設された。
- ・ 「販売金融」部門は販売網及び最終顧客に対して、RCIバンク及び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。
- ・ 「モビリティサービス」部門は、2020年1月1日に設立され、持株会社であるルノーM.A.I.（Mobility As an Industry）に集約された新しいモビリティ向けサービスを含む。この部門には、Flit Technologies Ltd.及びその子会社（タクシー予約プラットフォーム）、Coolnagour Ltd.及びその子会社（iCabbiブランドのタクシー向けソフトウェア開発）、Glide.io（カーシェアサービス）及び共同支配企業によるカーシェアリングモビリティ（Zityブランドのカーシェアサービス）が含まれる。2019年度の数値は、2019年度の販売金融に含まれるこれらの業務が重要ではないため、修正再表示されていない。

セグメントの業績は、「最高経営意思決定者」とされるルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティが定期的にレビューするもので、営業総利益を表している。当該指標の定義は過年度から変更はなく、注記2-D.「連結財務諸表の表示」に詳述している。この中間業績は、連結損益計算書には示されていない。以下の事業セグメント別連結損益計算書においてのみ報告されている。

営業総利益はリストラクチャリング費用を除く。これらの費用の定義は、「リストラクチャリング」を「経営者によって企画され、かつ支配されている計画で、a) 企業が従事している事業の範囲、又は、b) 事業を運営している方法のいずれかを大きく変更させるもの」と定義しているIAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」に沿って見直されている。この変更が過去の期間に与える影響は重要ではないと考えられており、その決定は実行可能ではない。このため、当該期間の営業総利益額の調整は行っていない。

ルカ・デメオが発表した新たなブランドベースの組織は、2021年から効力を有するものであり、上記に定義する事業セグメントに影響を与えない。「最高経営意思決定者」とされるボード・オブ・マネジメント（2021年1月1日よりグループ・エグゼクティブ・コミッティに取って代わる）への業績の提出は、2020年12月31日現在のものと同じのセグメントを継続して使用する予定である。

[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) <sup>(1)</sup>		アフトワズ <sup>(1)</sup>		自動車部門内 取引		自動車部門合計		販売金融		モビリティ サービス		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	百万 ユーロ	億円
<b>2020年度</b>																
外部売上高	37,736	49,113	2,581	3,359	-	-	40,317	52,473	3,138	4,084	19	25	-	-	43,474	56,581
部門間売上高	95	124	651	847	(651)	(847)	95	124	21	27	1	1	(117)	(152)	-	-
部門別売上高	37,831	49,237	3,232	4,206	(651)	(847)	40,412	52,596	3,159	4,111	20	26	(117)	(152)	43,474	56,581
営業総利益 <sup>(2)(3)</sup>	(1,452)	(1,890)	140	182	1	1	(1,311)	(1,706)	1,007	1,311	(35)	(46)	2	3	(337)	(439)
営業利益	(3,061)	(3,984)	129	168	1	1	(2,931)	(3,815)	990	1,288	(60)	(78)	2	3	(1,999)	(2,602)
財務収益 (費用) <sup>(4)</sup>	(414)	(539)	(52)	(68)	-	-	(466)	(606)	(15)	(20)	(1)	(1)	-	-	(482)	(627)
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	(5,161)	(6,717)	-	-	-	-	(5,161)	(6,717)	19	25	(3)	(4)	-	-	(5,145)	(6,696)
税引前利益	(8,636)	(11,240)	77	100	1	1	(8,558)	(11,138)	994	1,294	(64)	(83)	2	3	(7,626)	(9,925)
当期税金及び 繰延税金	55	72	(273)	(355)	-	-	(218)	(284)	(205)	(267)	1	1	2	3	(420)	(547)
当期純利益	(8,581)	(11,168)	(196)	(255)	1	1	(8,776)	(11,422)	789	1,027	(63)	(82)	4	5	(8,046)	(10,472)

(1) 自動車（アフトワズを除く）部門による外部売上高は、アフトワズ・グループに対する売上高（2020年度は218百万ユーロ）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) 部門間取引の消去後の営業総利益に対する自動車（アフトワズを除く）部門の2020年度の寄与はマイナス1,450百万ユーロである。

(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。2020年度に配当金の支払いはなかった。

	自動車 (アフトワズを 除く) <sup>(1)</sup>		アフトワズ <sup>(1)</sup>		自動車部門内取引		自動車部門合計		販売金融		モビリティ サービス		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	百万 ユーロ	億円
<b>2019年度</b>																
外部売上高	49,002	63,776	3,130	4,074	-	-	52,132	67,850	3,405	4,432	-	-	-	-	55,537	72,281
部門間売上高	105	137	774	1,007	(774)	(1,007)	105	137	18	23	-	-	(123)	(160)	-	-
部門別売上高	49,107	63,913	3,904	5,081	(774)	(1,007)	52,237	67,986	3,423	4,455	-	-	(123)	(160)	55,537	72,281
営業総利益 <sup>(2)</sup>	1,289	1,678	156	203	(1)	(1)	1,444	1,879	1,223	1,592	-	-	(5)	(7)	2,662	3,465
営業利益	762	992	130	169	(1)	(1)	891	1,160	1,294	1,684	-	-	(80)	(104)	2,105	2,740
財務収益 (費用) <sup>(3)</sup>	179	233	(111)	(144)	-	-	68	89	(10)	(13)	-	-	(500)	(651)	(442)	(575)
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)	(277)	2	3	-	-	(211)	(275)	21	27	-	-	-	-	(190)	(247)
税引前利益	728	947	21	27	(1)	(1)	748	974	1,305	1,698	-	-	(580)	(755)	1,473	1,917
当期税金及び 繰延税金	(1,122)	(1,460)	51	66	-	-	(1,071)	(1,394)	(383)	(498)	-	-	-	-	(1,454)	(1,892)
当期純利益	(394)	(513)	72	94	(1)	(1)	(323)	(420)	922	1,200	-	-	(580)	(755)	19	25

(1) 自動車(アフトワズを除く)部門による外部売上高は、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) 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。2019年度の金額は500百万ユーロであった。

A2. 連結財政状態計算書 - 事業セグメント別

2020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		モビリティ サービス		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	百万 ユーロ	億円
<b>資産</b>																
<b>固定資産</b>																
有形固定資産 及び無形資産	21,432	27,894	1,569	2,042	-	-	23,001	29,936	415	540	66	86	-	-	23,482	30,562
関連会社及び共 同支配企業に対 する投資	14,981	19,498	2	3	-	-	14,983	19,500	129	168	7	9	1	1	15,120	19,679
長期金融資産 持分投資	7,908	10,292	-	-	(670)	(872)	7,238	9,420	3	4	-	-	(6,244)	(8,127)	997	1,298
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	257	334	-	-	-	-	257	334	-	-	-	-	(1)	(1)	256	333
繰延税金資産	416	541	21	27	-	-	437	569	214	279	-	-	-	-	651	847
その他の固定 資産	795	1,035	5	7	(32)	(42)	768	1,000	188	245	-	-	-	-	956	1,244
<b>固定資産合計</b>	<b>45,789</b>	<b>59,594</b>	<b>1,597</b>	<b>2,078</b>	<b>(702)</b>	<b>(914)</b>	<b>46,684</b>	<b>60,759</b>	<b>949</b>	<b>1,235</b>	<b>73</b>	<b>95</b>	<b>(6,244)</b>	<b>(8,127)</b>	<b>41,462</b>	<b>53,963</b>
<b>流動資産</b>																
棚卸資産	5,337	6,946	262	341	-	-	5,599	7,287	41	53	-	-	-	-	5,640	7,340
顧客債権	1,053	1,370	130	169	(113)	(147)	1,070	1,393	41,983	54,641	2	3	(1,325)	(1,724)	41,730	54,312
短期金融資産	1,065	1,386	-	-	(4)	(5)	1,061	1,381	943	1,227	-	-	(823)	(1,071)	1,181	1,537

未収還付税金及びその他の流動資産	2,667	3,471	274	357	(2)	(3)	2,939	3,825	6,122	7,968	5	7	(5,039)	(6,558)	4,027	5,241
現金及び現金同等物	12,524	16,300	558	726	(133)	(173)	12,949	16,853	8,738	11,373	15	20	(5)	(7)	21,697	28,239
<b>流動資産合計</b>	<b>22,646</b>	<b>29,474</b>	<b>1,224</b>	<b>1,593</b>	<b>(252)</b>	<b>(328)</b>	<b>23,618</b>	<b>30,739</b>	<b>57,827</b>	<b>75,262</b>	<b>22</b>	<b>29</b>	<b>(7,192)</b>	<b>(9,360)</b>	<b>74,275</b>	<b>96,669</b>
<b>資産合計</b>	<b>68,435</b>	<b>89,068</b>	<b>2,821</b>	<b>3,672</b>	<b>(954)</b>	<b>(1,242)</b>	<b>70,302</b>	<b>91,498</b>	<b>58,776</b>	<b>76,497</b>	<b>95</b>	<b>124</b>	<b>(13,436)</b>	<b>(17,487)</b>	<b>115,737</b>	<b>150,632</b>
<b>資本及び負債</b>																
<b>資本</b>	<b>25,346</b>	<b>32,988</b>	<b>678</b>	<b>882</b>	<b>(671)</b>	<b>(873)</b>	<b>25,353</b>	<b>32,997</b>	<b>6,195</b>	<b>8,063</b>	<b>48</b>	<b>62</b>	<b>(6,258)</b>	<b>(8,145)</b>	<b>25,338</b>	<b>32,977</b>
<b>固定負債</b>																
長期引当金	2,454	3,194	21	27	-	-	2,475	3,221	604	786	-	-	-	-	3,079	4,007
長期金融負債	11,489	14,953	1,030	1,341	-	-	12,519	16,293	890	1,158	15	20	(1)	(1)	13,423	17,470
繰延税金負債	314	409	34	44	(1)	(1)	347	452	573	746	2	3	-	-	922	1,200
その他の固定負債	1,408	1,833	37	48	(32)	(42)	1,413	1,839	270	351	2	3	-	-	1,685	2,193
<b>固定負債合計</b>	<b>15,665</b>	<b>20,388</b>	<b>1,122</b>	<b>1,460</b>	<b>(33)</b>	<b>(43)</b>	<b>16,754</b>	<b>21,805</b>	<b>2,337</b>	<b>3,042</b>	<b>19</b>	<b>25</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>19,109</b>	<b>24,870</b>
<b>流動負債</b>																
短期引当金	1,575	2,050	56	73	-	-	1,631	2,123	49	64	-	-	(1)	(1)	1,679	2,185
短期金融負債	5,145	6,696	139	181	(137)	(178)	5,147	6,699	(1)	(1)	18	23	(1,240)	(1,614)	3,924	5,107
営業債務及び販売金融負債	8,025	10,445	452	588	(108)	(141)	8,369	10,892	48,298	62,860	2	3	(845)	(1,100)	55,824	72,655
未払税金及びその他の流動負債	12,679	16,502	374	487	(5)	(7)	13,048	16,982	1,898	2,470	8	10	(5,091)	(6,626)	9,863	12,837
<b>流動負債合計</b>	<b>27,424</b>	<b>35,692</b>	<b>1,021</b>	<b>1,329</b>	<b>(250)</b>	<b>(325)</b>	<b>28,195</b>	<b>36,696</b>	<b>50,244</b>	<b>65,393</b>	<b>28</b>	<b>36</b>	<b>(7,177)</b>	<b>(9,341)</b>	<b>71,290</b>	<b>92,784</b>
<b>資本及び負債合計</b>	<b>68,435</b>	<b>89,068</b>	<b>2,821</b>	<b>3,672</b>	<b>(954)</b>	<b>(1,242)</b>	<b>70,302</b>	<b>91,498</b>	<b>58,776</b>	<b>76,497</b>	<b>95</b>	<b>124</b>	<b>(13,436)</b>	<b>(17,487)</b>	<b>115,737</b>	<b>150,632</b>

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		モビリティ サービス		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	百万 ユーロ	億円
<b>資産</b>																
<b>固定資産</b>																
有形固定資産及 び無形資産	21,701	28,244	1,740	2,265	-	-	23,441	30,508	408	531	-	-	-	-	23,849	31,039
関連会社及び共 同支配企業に 対する投資	21,087	27,445	3	4	-	-	21,090	27,449	142	185	-	-	-	-	21,232	27,633
長期金融資産 持分投資	7,478	9,733	-	-	(1,025)	(1,334)	6,453	8,399	2	3	-	-	(5,577)	(7,258)	878	1,143
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	252	-	-	-	-	194	252	-	-	-	-	-	-	194	252
繰延税金資産	475	618	341	444	-	-	816	1,062	200	260	-	-	-	-	1,016	1,322
その他の固定 資産	971	1,264	128	167	(108)	(141)	991	1,290	233	303	-	-	-	-	1,224	1,593
<b>固定資産合計</b>	<b>51,906</b>	<b>67,556</b>	<b>2,212</b>	<b>2,879</b>	<b>(1,133)</b>	<b>(1,475)</b>	<b>52,985</b>	<b>68,960</b>	<b>985</b>	<b>1,282</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(5,577)</b>	<b>(7,258)</b>	<b>48,393</b>	<b>62,983</b>
<b>流動資産</b>																
棚卸資産	5,379	7,001	352	458	-	-	5,731	7,459	49	64	-	-	-	-	5,780	7,523
顧客債権	1,175	1,529	183	238	(87)	(113)	1,271	1,654	46,252	60,197	-	-	(891)	(1,160)	46,632	60,692
短期金融資産	1,197	1,558	5	7	(7)	(9)	1,195	1,555	1,948	2,535	-	-	(927)	(1,206)	2,216	2,884



未収還付税金及びその他の流動資産	3,003	3,908	66	86	(3)	(4)	3,066	3,990	5,984	7,788	-	-	(4,882)	(6,354)	4,168	5,425
現金及び現金同等物	12,231	15,919	70	91	(3)	(4)	12,298	16,006	2,762	3,595	-	-	(78)	(102)	14,982	19,499
<b>流動資産合計</b>	<b>22,985</b>	<b>29,915</b>	<b>676</b>	<b>880</b>	<b>(100)</b>	<b>(130)</b>	<b>23,561</b>	<b>30,665</b>	<b>56,995</b>	<b>74,179</b>	-	-	<b>(6,778)</b>	<b>(8,822)</b>	<b>73,778</b>	<b>96,022</b>
<b>資産合計</b>	<b>74,891</b>	<b>97,471</b>	<b>2,888</b>	<b>3,759</b>	<b>(1,233)</b>	<b>(1,605)</b>	<b>76,546</b>	<b>99,625</b>	<b>57,980</b>	<b>75,461</b>	-	-	<b>(12,355)</b>	<b>(16,080)</b>	<b>122,171</b>	<b>159,006</b>
<b>資本及び負債</b>																
<b>資本</b>	<b>35,214</b>	<b>45,831</b>	<b>1,108</b>	<b>1,442</b>	<b>(1,028)</b>	<b>(1,338)</b>	<b>35,294</b>	<b>45,935</b>	<b>5,632</b>	<b>7,330</b>	-	-	<b>(5,595)</b>	<b>(7,282)</b>	<b>35,331</b>	<b>45,983</b>
<b>固定負債</b>																
長期引当金	2,604	3,389	37	48	-	-	2,641	3,437	640	833	-	-	-	-	3,281	4,270
長期金融負債	7,106	9,248	821	1,069	-	-	7,927	10,317	867	1,128	-	-	-	-	8,794	11,445
繰延税金負債	428	557	40	52	-	-	468	609	576	750	-	-	-	-	1,044	1,359
その他の固定負債	1,554	2,023	20	26	(108)	(141)	1,466	1,908	268	349	-	-	-	-	1,734	2,257
<b>固定負債合計</b>	<b>11,692</b>	<b>15,217</b>	<b>918</b>	<b>1,195</b>	<b>(108)</b>	<b>(141)</b>	<b>12,502</b>	<b>16,271</b>	<b>2,351</b>	<b>3,060</b>	-	-	-	-	<b>14,853</b>	<b>19,331</b>
<b>流動負債</b>																
短期引当金	1,034	1,346	66	86	-	-	1,100	1,432	36	47	-	-	-	-	1,136	1,479
短期金融負債	3,785	4,926	100	130	(10)	(13)	3,875	5,043	-	-	-	-	(1,095)	(1,425)	2,780	3,618
営業債務及び販売金融負債	9,520	12,390	487	634	(84)	(109)	9,923	12,915	48,253	62,801	-	-	(1,129)	(1,469)	57,047	74,247
未払税金及びその他の流動負債	13,646	17,760	209	272	(3)	(4)	13,852	18,028	1,708	2,223	-	-	(4,536)	(5,904)	11,024	14,348
<b>流動負債合計</b>	<b>27,985</b>	<b>36,422</b>	<b>862</b>	<b>1,122</b>	<b>(97)</b>	<b>(126)</b>	<b>28,750</b>	<b>37,418</b>	<b>49,997</b>	<b>65,071</b>	-	-	<b>(6,760)</b>	<b>(8,798)</b>	<b>71,987</b>	<b>93,691</b>
<b>資本及び負債合計</b>	<b>74,891</b>	<b>97,471</b>	<b>2,888</b>	<b>3,759</b>	<b>(1,233)</b>	<b>(1,605)</b>	<b>76,546</b>	<b>99,625</b>	<b>57,980</b>	<b>75,461</b>	-	-	<b>(12,355)</b>	<b>(16,080)</b>	<b>122,171</b>	<b>159,006</b>

[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		モビリティ サービス		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	百万 ユーロ	億円
<b>2020年度</b>																
<b>当期純利益<sup>(1)</sup></b>	<b>(8,581)</b>	<b>(11,168)</b>	<b>(196)</b>	<b>(255)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(8,776)</b>	<b>(11,422)</b>	<b>789</b>	<b>1,027</b>	<b>(63)</b>	<b>(82)</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>(8,046)</b>	<b>(10,472)</b>
非連結上場投資からの 受取配当金の調整	(11)	(14)					(11)	(14)							(11)	(14)
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	4,571	5,949	80	104			4,651	6,053	83	108	16	21			4,750	6,182
- 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	5,160	6,716					5,160	6,716	(19)	(25)	4	5			5,145	6,696
- その他の非資金的収 益及び費用(利息・ 税金調整前)	754	981	317	413			1,071	1,394	452	588	14	18	(24)	(31)	1,513	1,969
非上場関連会社及び共 同支配企業からの受取 配当金	3	4	2	3			5	7							5	7
<b>キャッシュ・フロー (利息・税金 調整前)<sup>(2)</sup></b>	<b>1,896</b>	<b>2,468</b>	<b>203</b>	<b>264</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>2,100</b>	<b>2,733</b>	<b>1,305</b>	<b>1,698</b>	<b>(29)</b>	<b>(38)</b>	<b>(20)</b>	<b>(26)</b>	<b>3,356</b>	<b>4,368</b>
<b>上場企業からの受取配 当金<sup>(3)</sup></b>	<b>11</b>	<b>14</b>					<b>11</b>	<b>14</b>							<b>11</b>	<b>14</b>
販売金融債権の (増加)減少									2,837	3,692			270	351	3,107	4,044

金融資産・販売金融部門に係る負債の純増減									2,154	2,803			(98)	(128)	2,056	2,676
資産計上したリース用資産の増減	(839)	(1,092)					(839)	(1,092)	(90)	(117)					(929)	(1,209)
運転資本の増減 (税金調整前)	(1,527)	(1,987)	233	303	(78)	(102)	(1,372)	(1,786)	180	234	2	3	(2)	(3)	(1,192)	(1,551)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー(利息・税金調整前)</b>	<b>(459)</b>	<b>(597)</b>	<b>436</b>	<b>567</b>	<b>(77)</b>	<b>(100)</b>	<b>(100)</b>	<b>(130)</b>	<b>6,386</b>	<b>8,311</b>	<b>(27)</b>	<b>(35)</b>	<b>150</b>	<b>195</b>	<b>6,409</b>	<b>8,341</b>
利息の受取額	51	66	22	29	(4)	(5)	69	90			2	3			71	92
利息の支払額	(297)	(387)	(81)	(105)	4	5	(374)	(487)					22	29	(352)	(458)
当期税金(支払)/受取額	(127)	(165)	(8)	(10)			(135)	(176)	(240)	(312)					(375)	(488)
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(832)</b>	<b>(1,083)</b>	<b>369</b>	<b>480</b>	<b>(77)</b>	<b>(100)</b>	<b>(540)</b>	<b>(703)</b>	<b>6,146</b>	<b>7,999</b>	<b>(25)</b>	<b>(33)</b>	<b>172</b>	<b>224</b>	<b>5,753</b>	<b>7,488</b>

(1) 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。2020年度に配当金の支払いはなかった。

(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(11百万ユーロ)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		モビリティサービス		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	百万ユーロ	億円
<b>2020年度</b>																
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(832)</b>	<b>(1,083)</b>	<b>369</b>	<b>480</b>	<b>(77)</b>	<b>(100)</b>	<b>(540)</b>	<b>(703)</b>	<b>6,146</b>	<b>7,999</b>	<b>(25)</b>	<b>(33)</b>	<b>172</b>	<b>224</b>	<b>5,753</b>	<b>7,488</b>
無形資産の購入	(1,412)	(1,838)	(74)	(96)			(1,486)	(1,934)	(3)	(4)	(11)	(14)			(1,500)	(1,952)
有形固定資産の購入	(2,602)	(3,387)	(182)	(237)	83	108	(2,701)	(3,515)	(7)	(9)					(2,708)	(3,524)
有形固定資産及び無形資産の処分	187	243	6	8	(6)	(8)	187	243							187	243

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																
その他の持分等の取得及び売却	(281)	(366)					(281)	(366)			(23)	(30)	29	38	(275)	(358)
自動車部門に係るその他有価証券及び貸付の(増)減	42	55	2	3	(2)	(3)	42	55			(2)	(3)	17	22	57	74
<b>投資活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>(4,066)</b>	<b>(5,292)</b>	<b>(248)</b>	<b>(323)</b>	<b>75</b>	<b>98</b>	<b>(4,239)</b>	<b>(5,517)</b>	<b>(10)</b>	<b>(13)</b>	<b>(36)</b>	<b>(47)</b>	<b>46</b>	<b>60</b>	<b>(4,239)</b>	<b>(5,517)</b>
株主に係るキャッシュ・フロー	(44)	(57)					(44)	(57)	(11)	(14)	29	38	(29)	(38)	(55)	(72)
自動車部門に係る金融負債の純増減	5,476	7,127	437	569	(143)	(186)	5,770	7,510			23	30	(133)	(173)	5,660	7,366
<b>財務活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>5,432</b>	<b>7,070</b>	<b>437</b>	<b>569</b>	<b>(143)</b>	<b>(186)</b>	<b>5,726</b>	<b>7,452</b>	<b>(11)</b>	<b>(14)</b>	<b>52</b>	<b>68</b>	<b>(162)</b>	<b>(211)</b>	<b>5,605</b>	<b>7,295</b>
<b>現金及び現金同等物の増加(減少)</b>	<b>534</b>	<b>695</b>	<b>558</b>	<b>726</b>	<b>(145)</b>	<b>(189)</b>	<b>947</b>	<b>1,233</b>	<b>6,125</b>	<b>7,972</b>	<b>(9)</b>	<b>(12)</b>	<b>56</b>	<b>73</b>	<b>7,119</b>	<b>9,265</b>

	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		モビリティ サービス		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	百万 ユーロ	億円
<b>2020年度</b>																
<b>現金及び現金同等物の 期首残高</b>	<b>12,231</b>	<b>15,919</b>	<b>70</b>	<b>91</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>12,298</b>	<b>16,006</b>	<b>2,762</b>	<b>3,595</b>			<b>(78)</b>	<b>(102)</b>	<b>14,982</b>	<b>19,499</b>
現金及び現金同等物の 増加(減少)	534	695	558	726	(145)	(189)	947	1,233	6,125	7,972	(9)	(12)	56	73	7,119	9,265
為替相場変動等の影響額	(241)	(314)	(70)	(91)	15	20	(296)	(385)	(149)	(194)	24	31	17	22	(404)	(526)
<b>現金及び現金同等物の期 末残高</b>	<b>12,524</b>	<b>16,300</b>	<b>558</b>	<b>726</b>	<b>(133)</b>	<b>(173)</b>	<b>12,949</b>	<b>16,853</b>	<b>8,738</b>	<b>11,373</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>(5)</b>	<b>(7)</b>	<b>21,697</b>	<b>28,239</b>

	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
<b>2019年度</b>														
<b>当期純利益<sup>(1)</sup></b>	<b>(394)</b>	<b>(513)</b>	<b>72</b>	<b>94</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>(323)</b>	<b>(420)</b>	<b>922</b>	<b>1,200</b>	<b>(580)</b>	<b>(755)</b>	<b>19</b>	<b>25</b>
非連結上場投資からの 受取配当金の調整	(46)	(60)	-	-	-	-	(46)	(60)	-	-	-	-	(46)	(60)
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	4,695	120	156	-	-	3,727	4,851	82	107	-	-	3,809	4,957
- 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	277	(2)	(3)	-	-	211	275	(21)	(27)	-	-	190	247
- その他の非資金的収益 及び費用（利息・税金 調整前）	1,355	1,764	50	65	-	-	1,405	1,829	475	618	57	74	1,937	2,521
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
<b>キャッシュ・フロー（利 息・税金調整前）<sup>(2)</sup></b>	<b>4,739</b>	<b>6,168</b>	<b>240</b>	<b>312</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>4,978</b>	<b>6,479</b>	<b>1,458</b>	<b>1,898</b>	<b>(523)</b>	<b>(681)</b>	<b>5,913</b>	<b>7,696</b>
<b>上場企業からの受取 配当金<sup>(3)</sup></b>	<b>625</b>	<b>813</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>625</b>	<b>813</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>625</b>	<b>813</b>
販売金融債権の（増加） 減少	-	-	-	-	-	-	-	-	(3,353)	(4,364)	82	107	(3,271)	(4,257)
金融資産・販売金融部門 に係る負債の純増減	-	-	-	-	-	-	-	-	2,968	3,863	135	176	3,103	4,039

資産計上したリース用 資産の増減	(1,002)	(1,304)	-	-	-	-	(1,002)	(1,304)	(57)	(74)	-	-	(1,059)	(1,378)
運転資本の増減 (税金調整前)	1,829	2,380	15	20	-	-	1,844	2,400	(635)	(826)	5	7	1,214	1,580
<b>営業活動による キャッシュ・フロー (利息・税金調整前)</b>	<b>6,191</b>	<b>8,058</b>	<b>255</b>	<b>332</b>	<b>(1)</b>	<b>(1)</b>	<b>6,445</b>	<b>8,388</b>	<b>381</b>	<b>496</b>	<b>(301)</b>	<b>(392)</b>	<b>6,525</b>	<b>8,492</b>
利息の受取額	73	95	5	7	-	-	78	102	-	-	-	-	78	102
利息の支払額	(301)	(392)	(87)	(113)	1	1	(387)	(504)	-	-	19	25	(368)	(479)
当期税金(支払)/受取額	(367)	(478)	(11)	(14)	-	-	(378)	(492)	(258)	(336)	-	-	(636)	(828)
<b>営業活動による キャッシュ・フロー</b>	<b>5,596</b>	<b>7,283</b>	<b>162</b>	<b>211</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,758</b>	<b>7,494</b>	<b>123</b>	<b>160</b>	<b>(282)</b>	<b>(367)</b>	<b>5,599</b>	<b>7,287</b>

(1) 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500百万ユーロであった。

(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(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
<b>2019年度</b>														
<b>営業活動によるキャッシュ・フ ロー</b>	<b>5,596</b>	<b>7,283</b>	<b>162</b>	<b>211</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>5,758</b>	<b>7,494</b>	<b>123</b>	<b>160</b>	<b>(282)</b>	<b>(367)</b>	<b>5,599</b>	<b>7,287</b>
無形資産の購入	(2,016)	(2,624)	(67)	(87)	-	-	(2,083)	(2,711)	(3)	(4)	-	-	(2,086)	(2,715)
有形固定資産の購入	(2,846)	(3,704)	(95)	(124)	15	20	(2,926)	(3,808)	(10)	(13)	-	-	(2,936)	(3,821)
有形固定資産及び無形資産の処 分	16	21	27	35	(14)	(18)	29	38	2	3	-	-	31	40
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)	(72)	(9)	(12)	-	-	(64)	(83)	71	92	-	-	7	9

その他の持分等の取得及び売却	(120)	(156)	-	-	-	-	(120)	(156)	(1)	(1)	-	-	(121)	(157)
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)	(3)	-	-	-	-	(2)	(3)
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(5,024)</b>	<b>(6,539)</b>	<b>(143)</b>	<b>(186)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>(5,166)</b>	<b>(6,724)</b>	<b>59</b>	<b>77</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(5,107)</b>	<b>(6,647)</b>
株主に係るキャッシュ・フロー	(1,165)	(1,516)	(1)	(1)	-	-	(1,166)	(1,518)	(511)	(665)	500	651	(1,177)	(1,532)
自動車部門に係る金融負債の純増減	1,180	1,536	(49)	(64)	-	-	1,131	1,472	-	-	(207)	(269)	924	1,203
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>15</b>	<b>20</b>	<b>(50)</b>	<b>(65)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(35)</b>	<b>(46)</b>	<b>(511)</b>	<b>(665)</b>	<b>293</b>	<b>381</b>	<b>(253)</b>	<b>(329)</b>
<b>現金及び現金同等物の増加(減少)</b>	<b>587</b>	<b>764</b>	<b>(31)</b>	<b>(40)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>557</b>	<b>725</b>	<b>(329)</b>	<b>(428)</b>	<b>11</b>	<b>14</b>	<b>239</b>	<b>311</b>

	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
<b>2019年度</b>														
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>11,691</b>	<b>15,216</b>	<b>89</b>	<b>116</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>11,777</b>	<b>15,328</b>	<b>3,094</b>	<b>4,027</b>	<b>(94)</b>	<b>(122)</b>	<b>14,777</b>	<b>19,232</b>
現金及び現金同等物の増加(減少)	587	764	(31)	(40)	1	1	557	725	(329)	(428)	11	14	239	311
為替相場変動等の影響額	(47)	(61)	12	16	(1)	(1)	(36)	(47)	(3)	(4)	5	7	(34)	(44)
<b>現金及び現金同等物の期末残高</b>	<b>12,231</b>	<b>15,919</b>	<b>70</b>	<b>91</b>	<b>(3)</b>	<b>(4)</b>	<b>12,298</b>	<b>16,006</b>	<b>2,762</b>	<b>3,595</b>	<b>(78)</b>	<b>(102)</b>	<b>14,982</b>	<b>19,499</b>

[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（実質有利子負債）、営業フリー・キャッシュ・フロー及びROCE

ネット・キャッシュ・ポジション又は実質有利子負債、営業フリー・キャッシュ・フロー及びROCE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）

	2020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	(11,489)	(14,953)	(1,030)	(1,341)	-	-	(12,519)	(16,293)
流動金融負債	(5,145)	(6,696)	(139)	(181)	137	178	(5,147)	(6,699)
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	118	154	-	-	-	-	118	154
流動金融資産	1,024	1,333	-	-	(4)	(5)	1,020	1,328
現金及び現金同等物	12,524	16,300	558	726	(133)	(173)	12,949	16,853
<b>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)</b>	<b>(2,968)</b>	<b>(3,863)</b>	<b>(611)</b>	<b>(795)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(3,579)</b>	<b>(4,658)</b>

	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)	(9,248)	(821)	(1,069)	-	-	(7,927)	(10,317)
流動金融負債	(3,785)	(4,926)	(100)	(130)	10	13	(3,875)	(5,043)
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	83	-	-	-	-	64	83
流動金融資産	1,180	1,536	1	1	(7)	(9)	1,174	1,528
現金及び現金同等物	12,231	15,919	70	91	(3)	(4)	12,298	16,006
<b>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)</b>	<b>2,584</b>	<b>3,363</b>	<b>(850)</b>	<b>(1,106)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>1,734</b>	<b>2,257</b>



## 営業フリー・キャッシュ・フロー

	2020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。）	1,896	2,468	203	264	1	1	2,100	2,733
税引前運転資本の増減 (1)	(1,527)	(1,987)	233	303	(78)	(102)	(1,372)	(1,786)
自動車部門の利息の 受取額	51	66	22	29	(4)	(5)	69	90
自動車部門の利息の 支払額	(297)	(387)	(81)	(105)	4	5	(374)	(487)
当期税金（支払）/受取額	(127)	(165)	(8)	(10)	-	-	(135)	(176)
有形固定資産及び無形 資産の取得 (処分との純額)	(3,827)	(4,981)	(250)	(325)	77	100	(4,000)	(5,206)
資産計上したリース用 車両及びバッテリー	(839)	(1,092)	-	-	-	-	(839)	(1,092)
<b>自動車部門の営業フリー・ キャッシュ・ フロー</b>	<b>(4,670)</b>	<b>(6,078)</b>	<b>119</b>	<b>155</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(4,551)</b>	<b>(5,923)</b>
リースチャリング 費用に係る支払	(325)	(423)	(14)	(18)	-	-	(339)	(441)
<b>自動車部門の営業フリー・ キャッシュ・フロー（リース チャリング費用を除 く。）</b> (2)	<b>(4,345)</b>	<b>(5,655)</b>	<b>133</b>	<b>173</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>(4,212)</b>	<b>(5,482)</b>

(1) 金融取引として分析されるリパースファクタリング・プログラム対象のサプライヤー支払債務の決済は、運転資本の増減ではなく、営業活動によるキャッシュ・フローに含まれる（注2-A2及び2-Pを参照のこと）。2020年度は、当該支払額により173百万ユーロの営業活動によるキャッシュ・フローが生じた（2019年度は127百万ユーロが運転資本の増減に分類された）。

(2) リースチャリングの定義は「I-事業セグメント及び地域に関する情報」の冒頭に示しており、また該当期間の損益に含まれる額は、注記6-Aに示している。2020年2月に最初に発表された2020年度の業績指標の目標の存在があるため、リースチャリング費用を除く営業フリー・キャッシュ・フローを表示している。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に鑑み、2020年3月にユニバーサル・レジストレーション・ドキュメントが提出された際に当該目標は停止された。

	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	6,168	240	312	(1)	(1)	4,978	6,479
税引前運転資本の増減	1,829	2,380	15	20	-	-	1,844	2,400
自動車部門の利息の受取額	73	95	5	7	-	-	78	102
自動車部門の利息の支払額	(301)	(392)	(87)	(113)	1	1	(387)	(504)
当期税金（支払）/受取額	(367)	(478)	(11)	(14)	-	-	(378)	(492)
有形固定資産及び無形資産の取得（処分との純額）	(4,846)	(6,307)	(135)	(176)	1	1	(4,980)	(6,481)
資産計上したリース用車両及びバッテリー	(1,002)	(1,304)	-	-	-	-	(1,002)	(1,304)
<b>自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー*</b>	<b>125</b>	<b>163</b>	<b>27</b>	<b>35</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>153</b>	<b>199</b>

\* 営業フリー・キャッシュ・フローの定義は2019年度から変更は無く、2020年度に発生した標準的变化は含まない。

## ROCE

ROCE (Return On Capital Employed: 使用総資本利益率) は、投下資本の収益性を計る指標である。これは自動車部門について報告される。販売金融部門、モビリティサービス部門、日産及びダイムラーの事業体の持分は、自動車部門による使用資本の定義に含まれない。

	2020年12月31日現在		2019年12月31日現在	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
営業総利益	(1,311)	(1,706)	1,444	1,879
標準的税率	28%	28%	28%	28%
<b>税引後営業総利益 (A)*</b>	<b>(944)</b>	<b>(1,229)</b>	<b>1,040</b>	<b>1,354</b>
有形固定資産及び無形資産並びにのれん	23,001	29,936	23,441	30,508
関連会社及び共同支配企業に対する投資（日産を除く）	365	475	468	609
長期金融資産 - 持分投資（RCIバンクSA、ルノー-M.A.I 及びダイムラーを除く）	43	56	64	83
運転資本	(12,454)	(16,209)	(14,182)	(18,458)
<b>使用資本 (B)</b>	<b>10,955</b>	<b>14,258</b>	<b>9,791</b>	<b>12,743</b>
<b>使用総資本利益率 (ROCE = A/B)</b>	<b>(8.6)%</b>	<b>(8.6)%</b>	<b>10.6%</b>	<b>10.6%</b>

\* ROCEを決定するために利用する方法には、28%の標準的税率に基づく理論上の税効果が含まれる。

運転資本は以下のセグメント報告項目により決定される。

	2020年12月31日現在		2019年12月31日現在	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
その他の固定資産	768	1,000	991	1,290
棚卸資産	5,599	7,287	5,731	7,459
顧客債権	1,070	1,393	1,271	1,654

未収還付税金及びその他の流動資産	2,939	3,825	3,066	3,990
その他の固定負債	(1,413)	(1,839)	(1,466)	(1,908)
営業債務	(8,369)	(10,892)	(9,923)	(12,915)
未払税金及びその他の流動負債	(13,048)	(16,982)	(13,852)	(18,028)
<b>運転資本</b>	<b>(12,454)</b>	<b>(16,209)</b>	<b>(14,182)</b>	<b>(18,458)</b>

## 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。

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*		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
2020年度												
売上高	29,335	38,180	2,488	3,238	124	161	4,603	5,991	6,924	9,012	43,474	56,581
-アフトワ ズ	2	3	2	3	-	-	11	14	2,784	3,623	2,799	3,643
有形固定 資産及び 無形資産	17,588	22,891	600	781	172	224	1,354	1,762	3,768	4,904	23,482	30,562
-アフトワ ズ		-		-		-		-	1,569	2,042	1,569	2,042
2019年度												
売上高	36,516	47,526	4,435	5,772	127	165	7,038	9,160	7,421	9,658	55,537	72,281
-アフトワ ズ	42	55	3	4	-	-	14	18	3,317	4,317	3,376	4,394
有形固定 資産及び 無形資産	17,392	22,636	852	1,109	179	233	1,307	1,701	4,119	5,361	23,849	31,039
-アフトワ ズ	-	-	-	-	-	-	-	-	1,740	2,265	1,740	2,265

\* フランスを含む：

	2020年度		2019年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
売上高	12,019	15,643	13,581	17,676

有形固定資産及び無形資産	13,869	18,051	13,773	17,926
--------------	--------	--------	--------	--------

[次へ](#)

## II - 会計方針及び連結範囲

### 注1 - 財務諸表の承認

ルノー・グループの2020年度連結財務諸表は2021年2月18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。

### 注2 - 会計方針

ルノー・グループの2020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2020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 - 2020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、2020年1月1日から強制適用される会計基準及び改訂を適用している。

2020年1月1日に適用義務が生じた新たな改訂	
IFRS第9号、IAS第39号及びIFRS第7号の改訂	「金利指標改革 - フェーズ1」
IAS第1号及びIAS第8号の改訂	「『重要性がある』の定義」
IFRS第3号の改訂	「事業の定義」
概念フレームワーク	「IFRS基準における概念フレームワークへの参照の修正」

2020年1月1日に適用義務が生じた基準及び改訂は、ルノー・グループの財務諸表に重大な影響を与えるものではない。

ルノー・グループは、金利指標改革フェーズ1に関連するIFRS第9号、IAS第39号及びIFRS第7号（金融商品）の改訂を、2019年12月31日現在の財務諸表において早期適用した。

#### 2020年6月1日より有効の新改訂

2020年5月28日、IASBは、2020年6月1日を効力発生日として、「COVID-19関連レント・コンセッション」と題するIFRS第16号の改訂を公表し、欧州連合が2020年10月12日に承認した。この改訂により、貸手との合意により付与されたリース料減少額を損益に計上することが可能となり、借手の任意適用除外が可能となる。これは、2021年6月30日までの期間に最初に発生するリース料に適用される。借手は、改訂前のIFRS第16号を適用することを選択することができる。すなわち、レント・コンセッション契約の詳細な分析を行い、必要に応じて、これらをリースの修正として扱うことができる。ルノー・グループは、2020年12月31日現在の財務諸表において、このIFRS第16号の改訂を適用していない。ルノー・グループが恩恵を受けてきたコンセッションは、重大な影響を与えるものではない。

#### 2020年1月1日以降にルノー・グループにより適用されるその他の基準

2020年1月1日より、ルノー・グループは、ヘッジ会計に関するIFRS第9号フェーズ3を適用している。これは、ルノー・グループの財務諸表に重要な影響を与えるものではないが、販売金融部門において、エクスポージャー及びデリバティブから成る統合的なポジションをヘッジ対象として指定することを可能にするものである。

ルノー・グループは、2020年12月31日に、金利指標改革のフェーズ2に関するIAS第39号、IFRS第9号及びIFRS第7号の改訂を早期適用することを選択した。2020年7月より、販売金融部門のフランスの清算機関とのマージンコール取引にかかる金利は、ユーロ圏無担保翌日物平均金利（EONIA）からユーロ短期金利（ESTER）に切り替えられた。これらの改訂の適用により、当グループはこの金融商品の適用金利を非遡及的に修正することができる。これは損益計算書に直ちに影響を与えるものではない。

2020年12月31日現在、金利指標改革の結果、グループ外のカウンターパーティと交渉した他の金融商品は、再交渉されていない。自動車部門は（ルノー・ファイナンスの仲介を通じて）ISDA 2018ベンチマークス・サプリメント・プロトコルに従い、販売金融部門はフォールバック条項を規定するISDA 2020フォールバックス・プロトコルに従った。

ルノー・グループは、改革の対象となる金利ヘッジ関係で使用される金利ベンチマークを特定した（LIBOR EURO、LIBOR GBP及びLIBOR CHF）。当グループは、EURIBOR指数が欧州銀行監督機構によってベンチマーク規制に準拠していることが検証されたことから、将来について不確実性はないと考えている。2020年12月31日現在、販売金融部門は、公正価値ヘッジとして指定された300百万スイス・フラン（LIBOR CHFの変動金利連動）及び100百万ポンド（LIBOR GBPの変動金利連動）の金利スワップを保有していた。リスクヘッジ戦略は、これまでのところ、新しいベンチマーク金利への移行によって修正されていない。

これらの改訂を早期適用することは、2020年12月31日現在の当グループの財務諸表に影響を与えない。

#### 欧州連合がまだ採択していない他の基準及び改訂

また、IASBは、欧州連合によってまだ採択されていない以下の新基準及び改訂を公表している。

欧州連合がまだ採択していない新IFRS基準及び改訂		IASBが設定した適用日
IAS第1号の改訂	「負債の流動又は非流動への分類」	2023年1月1日
IAS第16号の改訂	「意図した使用の前の収入」	2022年1月1日
IFRS第3号の改訂	「概念フレームワークへの参照の更新」	2022年1月1日
IAS第37号の改訂	「不利な契約 - 契約履行のコスト」	2022年1月1日
年次改善（2018-2020年サイクル）	年次改善プロセス	2022年1月1日
IFRS第17号及び改訂 / IFRS第4号の改訂	保険契約	2023年1月1日

当グループは現在、潜在的影響の分析を行っているが、現段階ではこれらの改訂の適用が連結財務諸表に重要な影響を与えることはないと考えている。

#### A2 - 超インフレ経済下の子会社の財務諸表の物価指数に基づく修正再表示及び換算の影響の分類に関するIFRICのアジェンダ決定

超インフレ経済下の子会社の財務諸表の物価指数に基づく修正再表示及び換算の影響の分類に関する2020年3月のIFRICのアジェンダ決定を踏まえ、ルノー・グループは、物価指数に基づく修正再表示と換算の複合的影響は、物価指数に基づく修正再表示がアルゼンチン・ペソ及びユーロ間の為替レートの変動と相関があり、ペソの下落の影響を緩和することから、IAS第21号（外国為替レートの変動の影響）における換算差として適格であると判断している。これに伴い、アルゼンチンに所在する子会社の持分の修正再表示及び換算の影響は、2018年度及び2019年度の財務諸表では物価指数に基づく修正再表示の影響をその他の剰余金に含めていたが、現在はその他の包括利益項目の為替換算調整勘定で報告されている。この変更により、2020年1月1日現在、349百万ユーロが為替換算調整勘定に再分類された。

### A3 - 財政状態計算書及びキャッシュ・フロー計算書におけるリバースファクタリング・プログラムの影響の認識に関するIFRICアジェンダ決定の適用

2020年12月、IFRICは、リバースファクタリング・プログラムに関するアジェンダ決定を公表し、現行の基準が財政状態及びキャッシュ・フロー計算書における当該プログラムの適切な取り扱いに十分であると結論づけた。この決定により、リバースファクタリング・プログラムの対象となるサプライヤー向け支払債務が、財政状態計算書において営業債務若しくは金融負債として分類されるべきか、又は別の勘定科目で表示されるべきであることが明確になった。これらのプログラムに当グループが適用する処理は、この決定に一致している（注2-Pを参照のこと）。

また、IFRICの決定は、キャッシュ・フロー計算書の表示が取引の分析に依存していることを明確にしている。これは、特に、非営業財務契約に関連すると考えられる返済は、財務活動によるキャッシュ・フローとして分類されなければならないからである。これまで、当グループは、リバースファクタリング・プログラムの対象である負債の返済を、当該取引が金融取引とみなされた場合であっても、営業活動によるキャッシュ・フローとして表示してきた。2020年度の当該金額は、IFRICの決定に従い、再分類されている（「1 - 事業セグメント及び地域に関する情報」 - A4.を参照のこと）。なお、過年度の金額は重要ではないため、再分類は行っていない。

[次へ](#)

## 2 - B. 見積り及び判断

### 2020年特有の背景

2020年第1四半期に顕在化し、1年を通して継続した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景として、自動車世界市場は2019年度と比べて14.4%の下降となった。ルノー・グループは、従業員の保護のために、また各国政府の政策に従い、3月中にほとんどの国で商業及び生産活動を停止した。ロックダウン期間中は、製造や販売に従事していないほぼすべての従業員が自宅勤務となり、一時帰休させる措置がとられた。ルノー・グループが事業活動を行っている国の政府により課せられたロックダウン措置が終了したことを尊重し、主に2020年5月から製造及び販売を再開した。当年下半期中、フランスを含む数ヶ国で2度目のロックダウンと夜間外出禁止が課され、ルノー・グループの事業活動にもマイナスの影響をもたらした。この結果、2020年度の総販売台数は2019年度に比べ21.3%減少し、2,951,971台となった。

事業のために十分な流動性水準を維持するため、ルノー・グループは、フランス政府が保証する50億ユーロの融資枠を準備し、計40億ユーロとなる3回の引き出しを行った（注23）。2020年12月31日現在、未使用額10億ユーロはもう利用できない。ルノー・グループはまた、2020年11月に額面金額10億ユーロの新規社債の発行を行った（注23-C）。当連結財務諸表の公表日において、ルノー・グループは今後12ヶ月間の事業の継続性を確保するのに十分な現金及び資金調達源を有しており（注25-B）、当年下半期に債券の発行を行う能力があることを示した（注23-C）。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に全面的又は部分的に起因すると認識された費用及び収益は、有形固定資産及び無形資産の減損など、その性質上常にその区分に含まれる費用を除き「その他の営業利益及び営業費用」には含まれない。

ルノーが受領した政府補助金を控除した人件費、追加の物流コスト、新たな医療プロトコルの導入費用、及びロックダウン規則のために期中に使用されなかった又は一部のみ使用された資産に関する減価償却費は、関連する機能（製品及びサービス売上原価、研究開発費、販売費及び一般管理費）に配分される。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行のみに起因する金額を確実に特定することができないため、当該金額は報告されていない。

2020年度連結財務諸表には、この流行に関連して行われた一部の資産及び負債の修正再表示、並びに「Renaulution（ルノーリユーション）」中期事業計画（2021-2025年）の更新が含まれている。主な影響は、特定の有形固定資産及び無形資産に関する減損762百万ユーロ（注6参照）、繰延税金資産の認識の中止に起因する248百万ユーロ（注8-A参照）、及び販売金融債権の予想信用損失に対する減損216百万ユーロの増加（注15参照）である。本章に記載した財務諸表に対する新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行の影響の見積もりは特に複雑であり、関連する注記で説明されているような判断を必要とする。

2020年4月14日、ルノー・グループは、中国での新事業戦略及び、ルノーが合併会社である東風雷諾汽車有限公司（Dongfeng Renault Automotive Company Ltd.、以下「DRAC」という。）の株式を東風汽車集团有限公司（Dongfeng Motor Corporation）に譲渡するという東風汽車集团有限公司との暫定合意の締結を発表した。DRACは、2020年4月1日にルノー・ブランドに関する事業を終了した（注3及び6-B参照）。ルノー・グループは、中国における事業活動を小型商用車（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 - 注13参照）と電気自動車（易捷特新能源汽车有限公司（New Energy Automotive 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 - 注3参照）に再注力している。

2020年11月20日、ルノー・グループは、フランスにおいて社会的パートナーとの間で、自動車業界の将来の発展に備えて技能及びサービス技術を変革するための協定を締結した。この協定は、新たな再就職方針の条件を定めたものであり、2021年度の関連する従業員の任意労働免除制度、及び1,900人を上限とする従業員の離職に関する団体協約退職制度を盛り込んでいる。海外子会社においては、ルノー・グループは2022年度コスト削減



計画に沿ったリストラクチャリングを展開している。これらの制度については、リストラクチャリング及び従業員数調整を認識している（注6-A及び20）。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行、中国での新戦略、新たな従業員数削減計画及び新中期事業計画ルノー・グループの連結財務諸表の状況は、見積り及び判断に依拠し、特に注意を払ってきたルノー・グループの連結財務諸表の主な項目は以下のとおりである。

- ・ 固定資産の減損の可能性、特に自動車専用資産の減損（注6-C参照）、アフトワズのものれん及びラーダ・ブランドの減損（注11参照）
- ・ 有形固定資産又は棚卸資産に分類されたリース車両の回収可能価額（注2-G、11及び14）
- ・ 関連会社、特に日産及びRBJACに対する投資（注12及び13参照）
- ・ 販売金融債権に係る予想信用損失の減損（注2-G及び15）
- ・ 現状の販売価格へのプレッシャーを考慮した、その他負債に計上されている販売奨励プログラムに支払われる費用の算定（注2-G及び21）
- ・ リストラクチャリング引当金の算定（注6-A及び20参照）
- ・ サプライヤーの破綻に伴うリスクの算定
- ・ 2020年以降の欧州CAFE（企業平均燃費）規制の潜在的な影響：この規制のもとでは、ヨーロッパで毎暦年に登録されている全車両の平均CO<sub>2</sub>排出量目標を超過した場合、自動車メーカーは罰金を科されることになる（注28-A2参照）。

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の状況が刻々と変化し、それが世界経済の財務健全性に影響を及ぼすため、このリストは網羅的なものではなく、流行によるルノー・グループの事業への経済的影響の大きさと期間を予測することは依然として非常に困難である。

### その他の重要な見積り及び判断

ルノーは、特定の資産及び負債の帳簿価額、収益及び費用、並びに財務諸表の特定の注記における開示に影響する見積り及び仮定を頻繁に行う必要がある。財務諸表の作成にあたり、ルノーでは見積りや評価を定期的に見直し、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。こうした仮定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値との間に差異が生じることもありうる。

2020年12月31日現在のルノー・グループの連結財務諸表において、見積り及び判断に基づく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）
- ・ 税務上の繰越欠損金に対する繰延税金資産の認識（注2-I及び8）
- ・ 引当金、とりわけ販売される車両及びバッテリーに係る保証引当金（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）、従業員数調整措置に対する引当金（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評価（注23）

## 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、リストラクチャリング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、IFRS第8号「事業セグメント」に定義される個別セグメントの営業利益に相当するもので、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。

- ・ リストラクチャリング及び従業員数調整費用、並びに非継続事業に係る重要な費用。リストラクチャリング費用は、IAS第37号「引当金、偶発負債及び偶発資産」に定める定義において次のとおり定義されている：「リストラクチャリングは、経営者によって企画され、かつ支配されている計画で、a) 企業が従事している事業の範囲、又は、b) 事業を運営している方法のいずれかを大きく変更させるものである」。
- ・ 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（重要な訴訟又は営業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持分法による連結

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

ルノー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

事業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まれ、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まれる。

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。

アルゼンチンの子会社の持分の物価指数に基づく修正再表示及び換算の影響はすべて、その他の包括利益項目の為替換算調整勘定に含まれているが、これは、物価指数に基づく修正再表示がアルゼンチン・ペソ及びユーロ間の為替レートの変動と相関があり、ペソの下落の影響を緩和するためである。

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。イランにおける事業は既に連結されていないため、ルノー・グループはIPTFリスト上の国において他に子会社を有していない。

## 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利益（事業セグメント別情報の営業総利益）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。

## 製品及びサービスの売上高

### ・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ない。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として有形固定資産に計上される。予測再販売価格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、税制）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にしている。この再販による損失が予想される場合は、損失を認識するために直ちに引当金（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。

ルノー・グループは顧客への低金利のクレジット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。サプライヤーに請求された金額は、回収が事実上確実であると考えられる場合、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

ルノー・グループが販売したサービス契約から生じる売上高は、完成度に応じて認識される。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、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、契約期間にわたって、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、各債権について個別に減損が計上される。

### 販売金融収益

#### ・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セグメント会社によるローンの形をとって行われるため、実効金利法による償却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、売上高に計上される。

#### ・販売金融費用

販売金融費用は営業費用とされ、営業利益（事業セグメント別情報の営業総利益）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って異なる。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又はロックダウン中に期間延長を受けた債権（ステージ2）については、全期間の予想信用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、バ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。

#### ・償却のルール

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）は公正価値で測定するか（全部のれん方式）、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か（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係るのれんは、財政状態計算書の資産の部で計上される関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資本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帳簿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、及び生産設備の導入が決定されてから、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試作品の費用、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。

### ・その他の無形資産

その他の無形資産には、ルノー・グループが購入した特許権、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、減損テストを実施している。

## 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

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。



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、借手は使用权資産及びリース負債を表す金融負債を計上する。使用权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。割引は、金利が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、行われている。借手であるルノー・グループは、通貨圏ごとに、その通貨圏で適用されるリスクフリーレート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えて計算した追加借入利子率を使用している。損益計算書において、従来営業総利益に計上されていたリース料に取って代わり、使用权資産の償却は営業利益（事業セグメント別情報の営業総利益）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る。この連結調整による税効果は、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、定額法で償却される。

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。フランスのコマーシャル・リースについては、リース期間は通常9年である。不動産部門の協力を得て、工場の種類とその開発計画を考慮した上で、最終的なリース期間の見積もり及び延長・終了オプションの検討を行う。

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（借手がリース建物をより長期間使用する意思又は能力を有しない場合）。

リース契約にルノー・グループが行使することが合理的に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号に準拠して有形固定資産とみなされる。

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固定資産とともに計上される。

## 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 <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	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算出され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（工場又は子会社）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への案件の紹介に関して自動車部門に支払われる報奨金（「超過利益」）も含まれる。事業計画の根拠となる仮定には、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が含まれる。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（売却費用控除後）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異なるレベル（専用資産、ラダ・ブランド及びグループ全体）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、予測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ヘッジの結果が含まれる。操業度は製造現場ごとに予測し、実際の操業度が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. 債権の譲渡及びリバースファクタリング

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便益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。リスク分析は主に信用リスク、支払い遅延のリスク及びカントリーリスクに関するものである。自動車（アフトワズを除く）部門と販売金融部門には同様の規定が適用される。

自動車部門は、リバースファクタリング・プログラムに参加している。このプログラムは、サプライヤーを支援するために、又は、支払期限を延長することによりルノー・グループに利益をもたらすために、使用することができる。前者の場合、負債は引き続き営業サイクルの一環とみなされ、当該金額は財政状態において営業債務に残る。後者の場合においては、リバースファクタリング契約の当事者である金融機関に対し、サプライヤーに対する当初債務を支払うルノー・グループによる無条件のコミットメントがかかる契約に含まれている場合、負債は営業サイクルの一環とはみなされず、当該金額は金融負債として再分類される（再分類日のキャッシュ・フロー計算書に影響を与えない）。

契約が金融負債とみなされ、関連するグループ子会社の資金調達要件を満たす場合、金融機関への返済はキャッシュ・フロー計算書において財務活動によるキャッシュ・フローに影響を及ぼすが、そうでない場合は営業活動によるキャッシュ・フローに含まれる。

### 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含まれない。

## 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又は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又は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。オプション又は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。

退職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、営業利益（事業セグメント別情報の営業総利益）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、対象従業員の見積残存雇用期間にわたって引当金を計上している。

雇用終了補償に係る費用は、詳細な計画が公表された時点、又はかかる手続が開始された時点で計上される。計上される金額は、既存の年金引当金控除後のものである。

## 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、ルノーが重要な影響を及ぼさない非支配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固定資産として表示されるが、決算日から12ヶ月以内に満期の到来する金融資産は流動資産として分類される。

### 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て公正価値で測定す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ている。

### 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の形での短期投資は余剰資金の運用を目的とするものであるが、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て公正価値で計上される負債性金融商品である（純損益を通じて公正価値で計上される投資ファンド（UCITS）の株式を除く。）。

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て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を中心である。

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。これらの金融商品は償却原価で計上される（純損益を通じて公正価値で計上される投資ファンド（UCITS）の株式を除く。）。

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ある。現金同等物として認められるためには、流動性があり、換金が容易、且つ、価値変動リスクが僅少であることが必要である。

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のため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）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-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。見積実効金利は指標が考慮されており、将来の販売台数見通しに著しい変化が生じた場合、特に中期事業計画の公表時には、財務成績に計上された償却原価は再評価される。

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、そのリスクをカバーするために1つ以上の同質的な項目に関する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効果控除後でその他の包

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効果控除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、純投資が清算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利益（事業セグメント別情報の営業総利益）に含まれる。

### 注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	モビリティサービス部門	合計
2019年12月31日現在の連結会社数	128	53	42	-	223
新規に連結した会社数（買収、設立等による）	2	-	-	6	8
連結から除外した会社数（売却、合併、清算等による）	4	2	-	-	6
2020年12月31日現在の連結会社数	126	51	42	6	225

2020年度における連結範囲に関する主要な変更及び重大な事象は以下のとおりであった。

#### 3 - A. 自動車（アフトワズを除く）部門

- ・ 2020年1月、ルノー・グループは、Les Éditions Croque Futur（雑誌タイトル）に対する投資の35.11%を5百万ユーロの価格で売却した。この会社は、従来、連結財務諸表において持分法により計上された。
- ・ 2020年4月14日、ルノー・グループは中国における新たな事業戦略を発表した。ガソリン及びディーゼル乗用車について、ルノーSAは、中国の合弁会社DRACにおける50%の持分の売却、ルノー・ブランドのガソリン及びディーゼル車の生産中止、並びにDRACによって販売されたルノー車のアフターサービス事業の買収（2020年3月31日までは持分法により計上）に関する契約を2020年4月に締結した。2020年8月、当該持分が東風汽車集団股份有限公司に譲渡された。この契約に関連する費用は「その他の営業利益及び営業費用」に分類される。
- ・ ルノー・グループは、2019年7月よりルノーの独占的支配下にあるJMEV江西江鈴集團新能源汽車有限公司について、中国パートナーとの交渉を完了し、増資を進めた。この増資は総額380百万人民元、すなわち48百万ユーロで、JMEVにおける50%の持分に相当する。JMEVの財務諸表を組み込むための3ヶ月のタイムラグは2020年に終了した。取得資産及び譲受債務の公正価値の算定は、2020年12月31日現在の財務諸表で確定している。

## 3 - B. アフトワズ

- ・2020年及び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。2020年12月31日現在の非支配持分の価値は、9百万ユーロである（2019年12月31日現在は83百万ユーロ）。
- ・GM-AVTO（現在はラーダ・ザパドに名称変更）の2019年12月の買収に関連する取得価額の配分が2020年上半期に確定され、その結果、のれんが調整された。2019年12月31日現在の19百万ユーロ（1,298百万ロシア・ルーブル）に対して、現在は10百万ユーロ（886百万ロシア・ルーブル）となっている。

## III - 連結損益計算書

## 注4 - 売上高

## 4 - A. 売上高の内訳

(単位：百万ユーロ)	2020年度	2019年度
製品売上高 - 自動車部門	34,724	43,901
自動車部門のパートナーに対する売上高 <sup>(1)</sup>	3,651	6,203
リース用資産に係るレンタル収益 <sup>(2)</sup>	660	630
その他サービスの売上高	1,283	1,398
サービスの売上高 - 自動車部門	1,943	2,028
製品の売上高 - 販売金融部門	38	36
リース用資産に係るレンタル収益 <sup>(2)</sup>	108	116
販売金融債権による受取利息	1,982	2,210
その他のサービス売上高 <sup>(3)</sup>	1,010	1,043
サービス売上高 - 販売金融部門	3,100	3,369
サービス売上高 - モビリティサービス部門	19	-
売上高合計	43,474	55,537

(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、メンテナンス及び代替車で構成されるサービスに係る収益。

## 4 - B. 2020年度の範囲及び方法を適用した2019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	モビリティ サービス部門	合計
2019年度売上高	49,002	3,130	3,405		55,537
連結範囲の変更	33	55		19	107



2020年度の範囲及び方法を適用した2019年度の売上高	49,035	3,185	3,405	19	55,644
2020年度売上高	37,736	2,581	3,138	19	43,474

## 注5 - 営業総利益に含まれるその他の収益及び費用の種別内訳

### 5 - A. 人件費

2020年度の人件費は6,157百万ユーロ（2019年度は6,706百万ユーロ）であった。

2020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、2020年度は46百万ユーロ（2019年度は89百万ユーロ）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

2020年度の営業利益には125百万ユーロの為替差損（純額）が含まれており、主にアルゼンチン・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る（2019年度は42百万ユーロの為替差益（純額）を計上しており、主にトルコ・リラの変動に係るものであった。）。

### 5 - C. リース料

2020年12月31日現在、財政状態計算書のリース料は、重要な影響のないリース又は短期リースに関連するものであるため、IFRS第16号に基づき修正再表示されていない。

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日	2019年12月31日
短期リースに係るリース料	(15)	(33)
少額資産のリースに係るリース料	(25)	(31)
変動リース料を含むその他のリース料	(51)	(48)

## 注6 - その他の営業利益及び営業費用

(単位：百万ユーロ)	2020年度	2019年度
リストラクチャリング及び従業員数調整に係る費用	(600)	(236)
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	(183)	(5)
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）	96	(10)

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	(762)	(229)
その他の非経常的な営業利益及び営業費用	(213)	(77)
<b>合計</b>	<b>(1,662)</b>	<b>(557)</b>

注2-Bに記載のとおり、2020年度に計上された費用及び収益のうち、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行により全部又は一部が発生したと確認される費用及び収益は、有形固定資産及び無形資産の減損など、その性質上常にその区分に含まれる費用を除き「その他の営業利益及び営業費用」とはみなされない。

#### 6-A. リストラクチャリング及び従業員数調整に係る費用

「I - 事業セグメント及び地域に関する情報」の冒頭で記述しているように、2020年より、リストラクチャリング費用には、企業が従事している事業の範囲及び/又は事業を運営している方法を大きく変更させる計画プログラムの費用が含まれている。

2020年度及び2019年度のリストラクチャリング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するものである。

2020年度のこれらの費用には、2020年4月1日から2021年1月1日までの間に資格を有する従業員が参加できたフランスの労働免除制度に係るマイナス115百万ユーロが含まれる。

2020年5月29日、ルノー・グループは、3年間で20億ユーロ超の固定費削減計画案を発表した。この計画案には、フランスで4,600人、全世界で10,000人の人員削減が含まれる。

この提案は、2020年11月20日にフランスにおいてルノーの社会的パートナーとの間で、自動車業界の将来の発展に備えて技能及びサービス技術を変革するための協定を締結したことによって確認された。この協定は、新たな再就職方針の条件を定めたものであり、2021年2月1日から12月1日までの間に資格を有する従業員が参加できる2021年度の新たな任意労働免除制度、及び1900人を上限とする従業員の離職に関する団体協約退職制度を盛り込んでいる。リストラクチャリング引当金は2020年12月31日現在、新たな任意労働免除制度に対してマイナス70百万ユーロ、団体協約退職制度に対してマイナス197百万ユーロを計上した。

2020年12月31日現在の世界のその他の国に対するリストラクチャリング費用及び引当金には、マイナス218百万ユーロのリストラクチャリング費用が含まれている。主な関係国はアルゼンチン（リストラクチャリング費用：マイナス37百万ユーロ）、スペイン（リストラクチャリング費用：マイナス26百万ユーロ）、ルーマニア（リストラクチャリング費用：マイナス21百万ユーロ）、アフトワズ（リストラクチャリング費用：マイナス21百万ユーロ）、モロッコ（リストラクチャリング費用：マイナス17百万ユーロ）、及びブラジル（リストラクチャリング費用：マイナス15百万ユーロ）である。

2021年1月20日、韓国でリストラクチャリング・プランが発表された。このプランは、リストラクチャリング引当金に関するIAS第37号の規則に従い、2021年度の財務諸表において認識されることになる。

2019年度のリストラクチャリング費用には、主に、2017年1月13日に締結され、2018年4月16日に改訂された「ルノー・フランスCAP 2020 - Contrat d'Activité pour une Performance durable」（持続可能な業績のための活動契約）という名の当初契約に定めるフランス退職直前労働免除制度に合意する人数が予想数を超えていることを反映して前提を見直したことによる補完的費用マイナス89百万ユーロが含まれた。

#### 6-B. 事業又は事業体の処分損益

2020年度の合併会社DRACにおけるルノー持分の売却及びアフターサービス事業の買収に関連する費用は、合計マイナス172百万ユーロが計上された。

#### 6-C. 固定資産及びのれんの減損（関連会社及び共同支配企業ののれんを除く）

2020年12月31日現在、戻入控除後の減損はマイナス762百万ユーロである（2019年度はマイナス229百万ユーロ）。新たな減損は、2020年度の販売台数の減少、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景とする事業予測の下方修正及び2021年1月に発表された2021-2025年の中期計画に用いられた仮定を考慮し、主に、ガソリン及びディーゼル・エンジン車に関する減損テストの結果として計上されたものである。

2020年度に減損の戻入は無かった（2019年度は10百万ユーロの戻入）。

2020年度の減損は、無形資産（2019年度のマイナス201百万ユーロに対し、マイナス565百万ユーロの純増）及び有形固定資産（2019年度のマイナス28百万ユーロに対し、マイナス197百万ユーロの純増）に係るものである（注10及び11）。

#### 6-D. その他の例外的項目

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、2020年度にマイナス75百万ユーロ、2019年度にマイナス78百万ユーロに上った。

アルジェリアでは、特に生産に必要な部品の輸入許可に関する政府決定を受けて、2020年初頭に事業活動が停止しており、かかる活動がいつ再開されるかは見極められない。その結果、当該事業に係る一定の資産（債権、棚卸資産等）は、2020年度に総額99百万ユーロの全額償却となった。さらに、アルジェリアでの生産は、持分法適用会社であるルノー・アルジェリ・プロダクションが行っている（注13-C参照）。

#### 注7 - 財務収益(費用)

(単位：百万ユーロ)	2020年度	2019年度
総有利子負債コスト	(355)	(386)
現金及び金融資産に係る収益	18	75
<b>実質有利子負債コスト</b>	<b>(337)</b>	<b>(311)</b>
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	16	59
財務活動における為替差損益	41	30
超インフレに対するエクスポージャーに係る損益	(40)	(34)
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	(16)	(28)
その他*	(146)	(158)
<b>その他の財務収益及び財務費用</b>	<b>(145)</b>	<b>(131)</b>
<b>財務収益（費用）</b>	<b>(482)</b>	<b>(442)</b>

\* 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。

2020年12月31日現在、その他の項目には、政府保証付き融資枠（マイナス69百万ユーロ）及び永久劣後証券（41百万ユーロ）の償却減価の調整の影響額も含まれている（注23-C）。

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」において示している（「I - 事業セグメント及び地域に関する情報」 - A4 参照）。

## 注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)	2020年度	2019年度
当期法人所得税	(306)	(626)
繰延税金収益（費用）	(114)	(828)
<b>当期税金及び繰延税金</b>	<b>(420)</b>	<b>(1,454)</b>

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、2020年度においてマイナス43百万ユーロに達している（2019年度はマイナス117百万ユーロ）。2019年度と比較した2020年度における当期法人所得税費用の減少は、課税所得がマイナスであることから企業付加価値負担金（CVAE）に係る事業税が減少したためである。

2020年度の当期法人所得税費用のうちマイナス263百万ユーロはアフトワズを含む在外企業から発生している（2019年度はマイナス509百万ユーロ）。2020年度において、主に特定の子会社における課税所得が減少したため、かかる費用は減少した。

アフトワズの税務上の繰越欠損金に関連する繰延税金の回収可能性について、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行との関連で分析した。ロシア市場の見通しが大幅に悪化したため、これらの資産は計上されなくなった。これにより、2020年度にはマイナス248百万ユーロ（マイナス20,510百万ロシア・ルーブル）の追加の繰延税金費用が発生した。

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）。

### 8 - B. 税金費用の内訳

(単位：百万ユーロ)	2020年度	2019年度
<b>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</b>	<b>(2,481)</b>	<b>1,663</b>
フランスの法定法人税率	32.02%	34.43%
<b>計算上の税金利益（費用）</b>	<b>795</b>	<b>(573)</b>
各国とフランスの税率の差異による影響 <sup>(1)</sup>	72	194

税額控除	12	78
配付税	39	(56)
未認識繰延税金資産の変動 <sup>(2)</sup>	(721)	(1,012)
その他の影響 <sup>(3)</sup>	(571)	8
<b>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)</b>	<b>(374)</b>	<b>(1,361)</b>
中間課税所得に基づく税金 <sup>(4)</sup>	(46)	(93)
<b>当期税金及び繰延税金収益(費用)</b>	<b>(420)</b>	<b>(1,454)</b>

(1) 税率の差異に主に影響を与えたのは、ルーマニア、英国、ロシア、スイス及びトルコである。

(2) 2020年度の繰延税金費用には、アフトワズ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の影響が含まれ、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) 2020年度のその他の影響は主にフランス連結納税グループの企業に適用される所得税率の低下の繰延税金への影響を含む。

(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43百万ユーロに上り、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、繰延税金収益は176百万ユーロに上り、それは主に資産計上した開発費に対する繰延税金負債が今後数年間の課税基準及び税率の低下に伴い減少したことによるものである。

### フランス連結納税グループに含まれない企業

非フランス企業の税金費用は、主に税務上の欠損金に対する繰延税金資産の認識の中止を反映している。

アフトワズを除き、これらの企業に対する実効税率は、2020年度において35%(2019年度は22%)であった。2019年度から2020年度にかけての実効税率の増加は、主に、特定の子会社、特にブラジル及びインドの子会社において、2020年度に発生した税務上の損失に対して繰延税金資産を認識することなく、赤字を計上したことによって説明される。

### 8 - C. 未払税金、未収税金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)	2019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	2020年 12月31日
不確実な税務ポジションを除く当期税金		(305)	305		
不確実な税金負債に対する引当金 - 短期	(8)		1	1	(6)
不確実な税金負債に対する引当金 - 長期	(187)	(1)		9	(179)
未収税金 - 短期	86		79	(12)	153
未収税金 - 長期	21			(3)	18
未払税金 - 短期	(225)		(10)	14	(221)
未払税金 - 長期					

合計	(313)	(306)	375	9	(235)
----	-------	-------	-----	---	-------

## 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)	2019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	2020年 12月31日
繰延税金資産	1,016	(209)	(68)	(92)	4	651
繰延税金負債	(1,044)	95	1	35	(9)	(922)
<b>繰延税金純額</b>	<b>(28)</b>	<b>(114)</b>	<b>(67)</b>	<b>(57)</b>	<b>(5)</b>	<b>(271)</b>
フランス連結納税グループ	(822)	176	(74)	19		(701)
アフトワズ	301	(267)		(43)	(3)	(12)
その他	493	(23)	7	(33)	(2)	442

## D2. 繰延税金資産純額の種別内訳

(単位：百万ユーロ)	2020年度	2019年度
<b>以下に係る繰延税金：</b>		
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 <sup>(1)</sup>	(109)	(193)
固定資産（アフトワズを除く）	(2,127)	(2,350)
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）	798	815
繰越欠損金（アフトワズを除く） <sup>(2)</sup>	5,080	4,871
その他の項目（アフトワズを除く）	605	783
<b>繰延税金資産（負債）純額（アフトワズを除く）</b>	<b>4,247</b>	<b>3,926</b>
アフトワズの固定資産	(18)	(23)
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	54	56
アフトワズの繰越欠損金	252	327
アフトワズのルーブル建て無利子金融負債	(33)	(43)
アフトワズのその他の項目	(15)	19
<b>アフトワズの繰延税金資産（負債）純額</b>	<b>240</b>	<b>336</b>
税務上の欠損金に関する未認識繰延税金資産（注8-D3）	(4,596)	(4,023)
その他の未認識繰延税金資産	(162)	(267)
<b>繰延税金資産（負債）純額（報告値）</b>	<b>(271)</b>	<b>(28)</b>

(1) 将来の配当分配にかかる税金を含む。

(2) 2020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4,546百万ユーロ、その他企業の繰越欠損金534百万ユーロ（2019年12月31日現在では、それぞれ、4,286百万ユーロ及び585百万ユーロ）を含む。

フランスの連結納税グループの企業では、未認識繰延税金資産は3,845百万ユーロ（2019年12月31日現在3,442百万ユーロ）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372百万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3,473百万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（2019年12月31日現在、それぞれ393百万ユーロ、3,049百万ユーロであった）。

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252百万ユーロ（2019年12月31日現在は34百万ユーロ）及びアフトワズを除くルノー・グループについての661百万ユーロ（2019年12月31日現在は814百万ユーロ）を含み、2020年12月31日現在、913百万ユーロ（2019年12月31日現在は848百万ユーロ）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で構成される。

### D3. 税務上の欠損金に対する繰延税金の内訳（繰延可能期限別）

2020年12月31日現在、未認識繰越欠損金は4,596百万ユーロの潜在的な節税を示す。

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日			2019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 <sup>*</sup>	724	4,196	4,920	879	3,848	4,727
繰越期間が5年超の税務上の欠損金	3	78	81	-	29	29
繰越期間が1～5年間の税務上の欠損金	7	67	74	3	104	107
繰越期間が1年以内の税務上の欠損金	2	3	5	-	8	8
<b>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)</b>	<b>736</b>	<b>4,344</b>	<b>5,080</b>	<b>882</b>	<b>3,989</b>	<b>4,871</b>
<b>アフトワズの税務上の欠損金に対する繰延税金の 合計</b>		<b>252</b>	<b>252</b>	<b>293</b>	<b>34</b>	<b>327</b>
<b>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</b>	<b>736</b>	<b>4,596</b>	<b>5,332</b>	<b>1,175</b>	<b>4,023</b>	<b>5,198</b>

\* 法人所得税率28.14%で計算した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（2020年12月31日現在、認識済繰延税金は701百万ユーロ、未認識繰延税金は3,845百万ユーロであり、2019年12月31日現在はそれぞれ、842百万ユーロ及び3,442百万ユーロ）（注8-D2）。

### 注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)	2020年度	2019年度
発行済株式	295,722	295,722
自己株式	(4,990)	(4,700)
日産の持分 × 日産に対するルノーの持分	(19,383)	(19,383)
<b>基本的1株当たり利益計算用株式数</b>	<b>271,349</b>	<b>271,639</b>

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式数、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式数を用いている。

(単位：千株)	2020年度	2019年度
基本的1株当たり利益計算用株式数	271,349	271,639
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の株式報酬		-
<b>希薄化後1株当たり利益計算用株式数</b>	<b>271,349</b>	<b>271,639</b>

希薄化後1株当たり利益の計算では、期中に潜在的に流通している普通株式の加重平均株式数、すなわち基本的1株当たり利益の計算に用いた株式数と、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

## 注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

2020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)	2019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	2020年12月31日 現在
資産計上した開発費	11,613	1,390	(1)	(56)	30	12,976
のれん	1,151		(5)	(221)	21	946
その他の無形資産	1,160	110	(17)	(56)	33	1,230
<b>無形資産総額</b>	<b>13,924</b>	<b>1,500</b>	<b>(23)</b>	<b>(333)</b>	<b>84</b>	<b>15,152</b>
資産計上した開発費	(6,134)	(1,742)	1	17	(3)	(7,861)
のれん	(24)				(6)	(30)
その他の無形資産	(817)	(138)	22	18	1	(914)
<b>償却及び減損</b>	<b>(6,975)</b>	<b>(1,880)</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>(8)</b>	<b>(8,805)</b>
資産計上した開発費	5,479	(352)		(39)	27	5,115
のれん	1,127		(5)	(221)	15	916
その他の無形資産	343	(28)	5	(38)	34	316
<b>無形資産純額</b>	<b>6,949</b>	<b>(380)</b>		<b>(298)</b>	<b>76</b>	<b>6,347</b>

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。

2020年度における無形資産の取得の内訳は自己制作資産1,390百万ユーロ及び購入資産110百万ユーロである(2019年度はそれぞれ1,985百万ユーロ及び101百万ユーロ)。

2020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565百万ユーロを含む(2019年度は206百万ユーロの減損)(注6-C)。

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)	総額	償却及び減損	純額
<b>2018年12月31日残高</b>	<b>11,711</b>	<b>(5,798)</b>	<b>5,913</b>
取得/(償却及び減損)*	2,086	(1,256)	830
(処分)/戻入	(83)	83	
為替換算調整勘定	149	(4)	145
連結範囲の変更及びその他	61		61
<b>2019年12月31日残高</b>	<b>13,924</b>	<b>(6,975)</b>	<b>6,949</b>

\* 無形資産に関するマイナス206百万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)	2020年度	2019年度
研究開発費	(2,749)	(3,697)
資産計上した開発費	1,390	1,985
資産計上した開発費の償却	(1,210)	(946)
<b>合計(損益計算書計上額)</b>	<b>(2,569)</b>	<b>(2,658)</b>

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。

2020年度の研究開発費の減少は、製品ラインナップのアップグレードの当初サイクルの終了、事業レベルの低下、並びに下請け及び試作品の購買に特に重点を置いた固定費削減活動によって説明される。

この減少は、IAS第38号に定められる規則に基づいて資産計上した開発費の水準に重大な影響を及ぼすものではなかったが、新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行によりいちだんと強められた。資産計上した開発費の水準の低下は、とりわけ、開発費が資産計上される特定の技術的なマイルストーンの延期に起因している。

2020年度の償却は、2019年度より大きく増加しており、これは、2018年度及び特に2019年度の資産計上した開発費の水準が高かったことによるものである。

## 10 - B. 有形固定資産

2020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)	2019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	2020年12月 31日現在
土地	654	6	(22)	(14)		624
建物	6,851	137	(135)	(225)	89	6,717
特殊工具	17,986	907	(468)	(465)	167	18,127
機械装置・ 工具器具	13,628	717	(258)	(432)	162	13,817
顧客向けリース固定資産	4,528	1,951	(1,178)	(12)		5,289
その他の有形固定 資産	978	32	(33)	(32)	8	953
使用权資産	870	108	(13)	(27)	(73)	865
- 土地	14			(2)		12
- 建物	809	106	(12)	(23)	(64)	816
- その他の資産	47	2	(1)	(2)	(9)	37
建設仮勘定 <sup>(1)</sup>	2,503	709		(75)	(210)	2,927
<b>総額</b>	<b>47,998</b>	<b>4,567</b>	<b>(2,107)</b>	<b>(1,282)</b>	<b>143</b>	<b>49,319</b>
土地						

建物	(4,464)	(280)	83	91	(37)	(4,607)
特殊工具	(15,069)	(1,085)	464	330	(53)	(15,413)
機械装置・ 工具器具	(9,547)	(753)	232	233	(2)	(9,837)
顧客向けリース固定資 産	(968)	(533)	298	3	1	(1,199)
その他の有形固定 資産	(914)	(79)	33	73	1	(886)
使用権資産	(136)	(139)	2	6	26	(241)
- 土地	(1)				(1)	(2)
- 建物	(118)	(126)	2	4	21	(217)
- その他の資産	(17)	(13)		2	6	(22)
建設仮勘定			(1)			(1)
<b>減価償却及び減損<sup>(2)</sup></b>	<b>(31,098)</b>	<b>(2,869)</b>	<b>1,111</b>	<b>736</b>	<b>(64)</b>	<b>(32,184)</b>
土地	654	6	(22)	(14)		624
建物	2,387	(143)	(52)	(134)	52	2,110
特殊工具	2,917	(178)	(4)	(135)	114	2,714
機械装置・ 工具器具	4,081	(36)	(26)	(199)	160	3,980
顧客向けリース固定資 産	3,560	1,418	(880)	(9)	1	4,090
その他の有形固定 資産	64	(47)		41	9	67
使用権資産	734	(31)	(11)	(21)	(47)	624
- 土地	13			(2)	(1)	10
- 建物	691	(20)	(10)	(19)	(43)	599
- その他の資産	30	(11)	(1)		(3)	15
建設仮勘定 <sup>(1)</sup>	2,503	709	(1)	(75)	(210)	2,926
<b>純額</b>	<b>16,900</b>	<b>1,698</b>	<b>(996)</b>	<b>(546)</b>	<b>79</b>	<b>17,135</b>

(1) 「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。

(2) 2020年度における減価償却及び減損は減損197百万ユーロを含み、主に自動車(部品を含む)に関するものであった(注6-C)。

2019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
<b>2018年12月31日残高</b>	<b>43,582</b>	<b>(29,278)</b>	<b>14,304</b>
取得/(減価償却及び減損)*	4,904	(2,549)	2,355
(処分)/戻入	(1,572)	836	(736)

為替換算調整勘定	(21)	110	89
連結範囲の変更及びその他	1,105	(217)	888
<b>2019年12月31日残高</b>	<b>47,998</b>	<b>(31,098)</b>	<b>16,900</b>

\* 有形固定資産の減損マイナス33百万ユーロを含む。

## 注11 - 固定資産の減損テスト

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）及び特定の企業の資産に対する減損テスト

自動車（部品を含む）の専用資産及び特定の企業に属する資産に対する減損テストの結果、2020年度は、無形資産565百万ユーロ及び有形固定資産197百万ユーロを含む762百万ユーロの減損が計上された（2019年度の減損計上額は、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、2020年度の販売台数の減少、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を考慮した事業予測の下方修正及び2021年1月に発表された2021-2025年の中期計画に用いられた仮定を考慮したガソリン及びディーゼル・エンジン車（部品を含む）に関連している。2019年度の減損は主として、販売台数の減少及びルノーの見通しの下方修正を経て、中国市場向けに生産される自動車に関連したものであった。

### 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

#### 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。

	2020年12月31日	2019年12月31日
永久成長率	1.2%	1.7%
税引後割引率	9.2%	8.5%

2020年12月31日現在、減損テストに使用される仮定は、2021年1月に発表された2021-2025年の中期計画に基づいている。この仮定は、主として新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行によって引き起こされた好ましくない市況に基づく台数仮定が含まれており、流行前の台数水準へ戻るのは、ヨーロッパ市場では2024年から2025年、ルノー・グループが事業を展開するその他の地域では2021年と予想されている。

2020年12月31日現在の減損テストにおいて使用された永久成長率は、気候変動に関するパリ協定の締約国によるコミットメントの影響を含んでいる。

減損テストの結果、2019年度は、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ず、また、使用される主要な仮定を合理的に変更しても、テストが実施された資産の回収可能価額が帳簿価額を下回ることはないと判断された。

2020年12月31日現在、使用される主要な仮定を合理的に変更しても、テストが実施された資産の回収可能価額が帳簿価額を下回ることはないと考えられる。テストが実施された資産の回収可能価額は、それらの仮定に以下のような変更が生じた場合でも、帳簿価額よりも高い状態である。

- ・ 永久成長率0%

- ・ 10%の税引後割引率

## 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、2020年12月31日現在678百万ユーロ（62,000百万ロシア・ルーブル）ののれんを含む純資産の回収可能価額を評価するための株式時価総額の参照ができなくなった。

なお、会計方針に関する注記（2019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して、2020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、2020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、14.7%の税引後割引率、2022年に販売台数が新型コロナウイルス感染症（COVID-19）流行前の水準に戻るとの仮定及び3.2%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、2020年12月31日現在、減損の認識に至らなかった。継続価値の基礎となる収益性の仮定が32.3%超減少した場合、のれんの減損が認識される。2020年12月31日現在のその帳簿価額は678百万ユーロである。

### 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（2020年12月31日現在の為替レートで101百万ユーロ））。ラーダ・ブランドは耐用年数が確定できない無形資産であるため、2020年12月31日に、14.7%の割引率及び3.2%の永久成長率に基づき減損テストが実施された。2020年度において、回収可能価額が帳簿価額を上回ったため、減損は計上されなかった。

使用される主要な仮定が合理的に変更されても、回収可能価額が帳簿価額を下回ることはない。

年1回の減損テストは、毎年12月31日に実施される。

## 注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）	2020年度	2019年度
<b>連結損益計算書</b>		
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	(4,970)	242
<b>連結財政状態計算書</b>		
持分法により計上される関連会社に対する投資	14,618	20,622

## 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、共通の利害を持つ2つの異なる企業が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。このアライアンスは、以下のようにそれぞれのブランド・アイデンティティを維持し、互いの企業文化を尊重するように組織されている。

- 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、ルノーは日産の取締役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、ルノーは日産の会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。
- 2020年12月31日現在、ルノー・グループは日産の取締役に2つの議席を有し、ルノー取締役会長のジャンドミニク・スナール氏及びルノー・グループの主席取締役であるピエール・フルーリオ氏が代表を務めている。
- 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、日産への投資を連結に含めるために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（東京証券取引所に上場しているため）による日産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月の業績がルノーの年次財務諸表に連結される。

2020年12月31日現在日産が保有する自己株式は0.7%である（2019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（2019年12月31日現在は43.7%）。また2020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（2019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

	純資産に対する持分			のれん	合計
	相殺前	ルノーに対する 日産の持分との 相殺 <sup>(1)</sup>	純額		
(単位：百万ユーロ)					
2019年12月31日現在	20,837	(974)	19,863	759	20,622
2020年度当期純利益 <sup>(3)</sup>	(4,970)		(4,970)		(4,970)
配当金分配					
為替換算調整勘定	(1,104)		(1,104)	(27)	(1,131)
その他の変動 <sup>(2)</sup>	97		97		97

2020年12月31日現在	14,860	(974)	13,886	732	14,618
---------------	--------	-------	--------	-----	--------

- (1) 日産は2002年以来、44,358千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。
- (3) 2020年度当期純利益は、固定資産の減損及びリストラクチャリング費用4,290百万ユーロを含み、そのうち1,934百万ユーロは、上半期中に認識され、日本の会計基準からIFRSへの移行（主にIFRSに基づく場合にのみ資産計上される開発費について）に関係するものである。

## 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)	2019年 12月31日 現在	2020年度 当期純利益	配当金	為替換算 調整勘定	その他の 変動 <sup>(1)</sup>	2020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	5,051	(1,078)		(179)	(120)	3,674
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	(27)	(8)		(1)	141	105
開発費の資産計上	752	(296)				456
繰延税金及びその他の修正再表示	(122)	(6)			(15)	(143)
IFRSの準拠による修正再表示後純資産	5,654	(1,388)		(180)	6	4,092
ルノー・グループの基準による修正再表示 <sup>(2)</sup>	161	26		1	22	210
ルノー・グループの基準による修正再表示後純資産	5,815	(1,362)		(179)	28	4,302
(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	47,687	(11,373)		(2,526)	220	34,008
ルノーの持分割合	43.7%					43.7%
ルノーの持分（下記相殺前）	20,837	(4,970)		(1,104)	97	14,860
ルノーに対する日産の投資の相殺 <sup>(3)</sup>	(974)					(974)
日産の純資産に対するルノーの持分	19,863	(4,970)		(1,104)	97	13,886

- (1) その他の変動には、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。
- (2) ルノー・グループの基準による修正再表示は、主に、1999年から2002年の間に実施された買収についてルノーが固定資産を再評価したこと、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、ルノー株式を44,358千株保有しており、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、2020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2019会計年度第4四半期から2020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 2019会計年度 第4四半期 2020年1～3月		日産の 2020会計年度 第1四半期 2020年4～6月		日産の 2020会計年度 第2四半期 2020年7～9月		日産の 2020会計年度 第3四半期 2020年10～12月		ルノーの 連結財務諸表 基準期間 2020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	(711)	(5,916)	(285)	(2,414)	(44)	(358)	(38)	(303)	(1,078)	(8,991)

## 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12ヶ月間の財務情報をルノーの連結用に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。

	2020年度現在		2019年度現在	
	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) <sup>(1)</sup>	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) <sup>(2)</sup>
売上高	7,378	60,590	10,316	84,520
<b>当期純利益</b>				
親会社株主持分	(1,395)	(11,458)	85	698
非支配株主持分	5	40	(14)	(115)
<b>その他の包括利益項目</b>				
親会社株主持分	(142)	(1,167)	(154)	(1,264)
非支配株主持分	(10)	(79)	23	185
<b>包括利益</b>				
親会社株主持分	(1,537)	(12,624)	(69)	(566)
非支配株主持分	(5)	(39)	9	70
日産からの受取配当金	-	-	71	579

	2020年12月31日		2019年12月31日	
	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) <sup>(1)</sup>	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) <sup>(2)</sup>
固定資産	6,336	50,093	7,877	64,597
流動資産	10,432	82,475	11,186	91,734
<b>資産合計</b>	<b>16,769</b>	<b>132,568</b>	<b>19,063</b>	<b>156,331</b>
資本				
親会社株主持分	4,115	32,535	5,655	46,378



非支配株主持分	357	2,823	364	2,984
固定負債	5,702	45,080	5,345	43,828
流動負債	6,594	52,130	7,699	63,142
<b>資本及び負債合計</b>	<b>16,769</b>	<b>132,568</b>	<b>19,063</b>	<b>156,331</b>

- (1) 損益計算書項目は2020年度の平均為替レート(121.78円 = 1ユーロ)で換算。財政状態計算書項目は2020年12月31日の為替レート(126.49円 = 1ユーロ)で換算。
- (2) 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。

## 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・ユーロの為替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2020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180億円(145百万ユーロ)である。

2020年度にこれらの取引で為替差が発生し相互に相殺された(2019年度は70百万ユーロのマイナスの影響が発生した)。

## 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

2020年12月31日現在の株式相場560円/株によれば、ルノーの日産に対する投資価値は8,110百万ユーロと評価される(2019年12月31日現在では株式相場636円/株で9,554百万ユーロ)。

## 12 - I. 日産への投資の減損テスト

2020年12月31日現在、日産への投資の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44.5%下回っていた(2019年12月31日現在は53.7%下回っていた)。

会計方針の注記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及びバランスのとれた中期予測と整合する収益性の見積もりの下で算定した。

テストの結果、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。また、使用される主要な仮定が合理的に変更されても、日産への投資の回収可能価額が帳簿価額を下回ることはない判断された。

新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行状況を考慮して、2020年6月30日に税引後割引率5.80%及び永久成長率(インフレの影響を含む)1.99%を適用して、追加の減損テストが行われた。テストの結果、2020年6月30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。また、使用される主要な仮定が合理的に変更されても、日産への投資の回収可能価額が帳簿価額を下回ることはない判断された。

2020年12月31日現在で、税引後割引率6.21%及び永久成長率(インフレの影響を含む)1.71%を適用して実施した減損テストについても同様である。

## 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。この協力は、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参与している。

- ・ 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：
  - 2020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1,785百万ユーロであった（2019年度は約3,374百万ユーロ）。その内訳は、車両が約1,017百万ユーロ（2019年度は2,272百万ユーロ）、部品が約669百万ユーロ（2019年度は985百万ユーロ）、及びサービスが約99百万ユーロ（2019年度は117百万ユーロ）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。
  - 2020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1,361百万ユーロであった（2019年度は1,896百万ユーロ）。その内訳は、車両が約1,000百万ユーロ（2019年度は1,046百万ユーロ）、部品が277百万ユーロ（2019年度は655百万ユーロ）、及びサービスが約84百万ユーロ（2019年度は195百万ユーロ）である。
  - 2020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、463百万ユーロであり（2019年12月31日現在は521百万ユーロ）、また2020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664百万ユーロである（2019年12月31日現在は738百万ユーロ）。
- ・ 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するための金融商品取引を行っている。ルノー・ファイナンスは外為市場において、2020年度に総額約99億ユーロの外国為替取引を日産のために行っている（2019年度は170億ユーロ）。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計上され、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、日産グループに関するデリバティブ資産は2020年12月31日現在36百万ユーロであり（2019年12月31日現在は26百万ユーロ）、またデリバティブ債務は2020年12月31日現在35百万ユーロである（2019年12月31日現在は4百万ユーロ）。

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。2020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106百万ユーロであった（2019年度は148百万ユーロ）。2020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68百万ユーロであり（2019年12月31日現在は86百万ユーロ）、2020年12月31日現在の債務残高は156百万ユーロである（2019年12月31日現在は184百万ユーロ）。

販売金融部門は、日産ヨーロッパとの間で2025年3月31日までの協力方針を定めたタムシートを締結した。

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

2020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56百万ユーロ及び15百万ユーロに達した（2019年度は118百万ユーロ及び23百万ユーロ）。

2020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。

- 0ユーロの共同支配資産に対する固定債権（2019年12月31日現在は25百万ユーロ）
- 14百万ユーロの営業債務（2019年12月31日現在は18百万ユーロ）

### 注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)	2020年度	2019年度
<b>連結損益計算書</b>		
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	(175)	(432)
持分法が適用される関連会社 <sup>(1)</sup>	(24)	43
持分法が適用される共同支配企業 <sup>(2)</sup>	(151)	(475)
<b>連結財政状態計算書</b>		
その他の関連会社及び共同支配企業に対する投資	502	610
持分法が適用される関連会社	380	479
持分法が適用される共同支配企業	122	131

(1) 2020年度に計上された73百万ユーロの損失は、ルノー・日産オートモティブ・インドア・プライベート・リミテッド（RNAIPL）の生産資産に関して、予測販売台数の減少によりルノーが決定した減損に対応している（注13-A）。

(2) 2020年度に計上された損失は、主にルノー・プリリアンス・ジンベイ・オートモーティブ・カンパニー及びルノー・アルジェリ・プロダクションに対する投資の減損に対応している（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		2020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日現在のその他の関連会社及び共同支配企業に対する投資
			2020年12月31日現在	2019年12月31日現在		
<b>関連会社</b>						
<b>自動車（アフトワズを除く）</b>						
Motorlu Araclar Imalve Satis AS (MAIS (マイス))	トルコ	自動車販売	49%	49%	76	59
ルノー・日産オートモティブ・インドア・プライベート・リミテッド (RNAIPL) *	インド	自動車製造	30%	30%	115	210
<b>販売金融</b>						
RNバンク	ロシア	自動車販売金融	30%	30%	76	84
<b>共同支配企業</b>						
<b>自動車（アフトワズを除く）</b>						

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
東風ルノー汽車	中国	自動車メーカー	0%	50%		
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	中国	商用自動車製造	49%	49%		
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%	89	61
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%	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%	50%		4
その他の重要ではない関連会社及び共同支配企業					146	167
<b>合計</b>					<b>502</b>	<b>610</b>

\* この関連会社に関する価値の減少は、主に2020年度に計上された73百万ユーロの損失により説明されており、これは予測販売台数の減少によりルノーが決定した減損に対応するものである。また、RNAIPLは日産が70%を保有しているため、この減損はIFRSに基づく日産の2020年度当期純利益にも寄与し（ルノー持分：74百万ユーロ）、関連会社及び共同支配企業の当期純利益に対して合計147百万ユーロの影響をもたらす。なお、当該減損については、日本の会計基準に準拠していないため、日本の会計原則に基づく日産の連結損益計算書では認識されない。

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)	2020年度		2019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 (マイス))	1,589	(4)	817	(2)
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)	5	(336)	6	(406)
RNバンク		(5)		(11)
ルノー・アルジェリ・プロデュークシオン	3	(10)	3	(125)
東風ルノー汽車	5		67	(30)

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日現在				
	金融資産	自動車顧客債権	その他の資産	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))				7	2
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)		32	192	53	
RNバンク	60		1		1
ルノー・アルジェリ・プロダクション				1	
東風ルノー汽車		4			

(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	営業債務	その他の負債
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・プロダクション	-	40	-	114	5
東風ルノー汽車	-	20	-	24	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)	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
関連会社に対する投資	380	479
関連会社の利益(損失)に対する持分	(24)	43
その他の包括利益項目に対する関連会社の持分	(203)	1
包括利益に対する関連会社の持分	(227)	44

### 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)	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
共同支配企業に対する投資	122	131
共同支配企業の利益(損失)に対する持分	(151)	(475)
その他の包括利益項目に対する共同支配企業の持分	(37)	4
包括利益に対する共同支配企業の持分	202	(471)

共同支配企業の純利益(損失)に対する持分には、ルノー・アルジェリ・プロダクションによるマイナス32百万ユーロの損失が含まれる。この共同支配企業は、アルジェリアの自動車事業活動を規定する規則の見直しにより、2020年度の車両製造に必要な部品の輸入が認められなかった。新たな規則が2020年8月に発令されたが、生産を再開することはできず、現時点では将来の再開時期を予測することはできない。

また、共同支配企業の純利益（損失）に対する持分には、2020年12月31日にルノー・グループが約束した2021年初頭のルノー・プリリアンス・ジンベイ・オートモーティブ・カンパニーの増資に関連する、ルノー・プリリアンス・ジンベイ・オートモーティブ・カンパニーによる損失に対する持分（124百万ユーロ（980百万人民元）の金融負債を含む）が含まれる。

日産とともに共同所有される日産・ルノーBVは重要ではないため連結されていない。

#### 注14 - 棚卸資産

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日現在			2019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	1,665	(276)	1,389	1,724	(290)	1,434
仕掛品	310	(2)	308	330	(7)	323
中古車両	1,376	(162)	1,214	1,465	(141)	1,324
製品及び予備部品	2,882	(153)	2,729	2,842	(143)	2,699
<b>合計</b>	<b>6,233</b>	<b>(593)</b>	<b>5,640</b>	<b>6,361</b>	<b>(581)</b>	<b>5,780</b>

#### 注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)	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
ディーラー向け債権	7,862	10,901
消費者向け融資	23,383	25,016
リース及び類似取引	10,639	10,305
<b>総額</b>	<b>41,884</b>	<b>46,222</b>
減損*	(1,064)	(848)
<b>純額</b>	<b>40,820</b>	<b>45,374</b>

\* 2020年度の減損の216百万ユーロの変動は、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景とする予想信用損失の仮定の見直しを顕著に反映している。

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)	2020年12月31日現在		2019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	11,790	11,743	10,508	10,504

関連債務	3,259	2,916	3,243	3,264
------	-------	-------	-------	-------

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、フランス及びイタリアにおける様々な公募での証券化取引やブラジル、英国及びドイツにおける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。

2020年、RCIバンク・グループは、購入オプション付きリースから得られる賃料に関連して、フランス国内で2件の公募証券化取引を行った。その1つは、未収リース料を裏付けとする公募取引で、DBRSによりAAA、ムーディーズによりAaaの格付けを得た950百万ユーロ（うち200百万ユーロはRCIが自己保有）のクラスA金融商品と、DBRSによりAA（Low）、ムーディーズによりAa3の格付けを得た41.5百万ユーロのクラスB金融商品である。もう1つは、DBRSによりAAA、ムーディーズによりAaaの格付けを得た当初発行額474百万ユーロのクラスA金融商品で、RCIが全額自己保有するものであった。

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、2020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7,465百万ユーロの資産の形で担保を差入れている（2019年12月31日現在は5,882百万ユーロ）。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6,675百万ユーロ、ユーロ債で104百万ユーロ及び販売金融債権で686百万ユーロである（2019年12月31日現在は証券化商品発行ピークルの株式で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）。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2020年12月31日現在2,250百万ユーロに達した（2019年12月31日現在は2,700百万ユーロ）。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）	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
1年以内	20,727	23,174
1～5年	19,675	21,675
5年超	418	525
<b>販売金融債権合計（純額）</b>	<b>40,820</b>	<b>45,374</b>

### 15 - D. 販売金融債権のリスクのレベル別内訳

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）が流行している中で債権の回収が難しいことから、貸倒債権への振替金額が増加したため債権の減損が増加し、算出パラメータが増加した。ESMAの勧告に従い、販売金融部門は、

多くの未決済債権に対して計画的に支払日を延長することで、債権が3段階のリスク（健全な債権、当初認識から高い信用リスクが見られる債権、及び貸倒債権）の移転をもたらすはずであるとは必ずしも考えなかった。ロックダウン期間中に延長を受けたエクスポージャーについては、当初認識後より高いリスクを有する顧客向け貸出金に使用される引当率で、現行又は過去の支払猶予に関わる支払期限の過ぎていない未払い残高をカバーする方法となっている。また、販売金融部門では、今回の危機の影響が最も深刻な顧客層について、将来予想に関するシナリオに対する引当金の見積もりを引き上げた。また、販売金融部門は、将来予想に関する「悪化」シナリオの比重を引き上げる一方、安定性シナリオの比重を引き続き高く維持し、最も楽観的なシナリオの比重を低くした。

(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	2020年 12月31日現在
<b>総額</b>	<b>34,022</b>	<b>7,862</b>	<b>41,884</b>
健全な債権	29,148	7,514	36,662
当初認識から信用リスクの上昇が見られる債権	4,170	284	4,454
貸倒債権	704	64	768
貸倒債権合計の割合	2.1%	0.8%	1.8%
<b>減損</b>	<b>(951)</b>	<b>(113)</b>	<b>(1,064)</b>
健全な債権に係る減損	(226)	(63)	(289)
当初認識から信用リスクの上昇が見られる債権に係る減損	(252)	(17)	(269)
貸倒債権に係る減損	(473)	(33)	(506)
<b>総純額</b>	<b>33,071</b>	<b>7,749</b>	<b>40,820</b>

(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
<b>総額</b>	<b>35,321</b>	<b>10,901</b>	<b>46,222</b>
健全な債権	31,690	10,527	42,217
当初認識から信用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%
<b>減損</b>	<b>(747)</b>	<b>(101)</b>	<b>(848)</b>
健全な債権に係る減損	(173)	(57)	(230)
当初認識から信用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	(407)	(34)	(441)
<b>総純額</b>	<b>34,574</b>	<b>10,800</b>	<b>45,374</b>

#### 15 - E. 販売金融の信用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信用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、2020年12月31日現在については、866百万ユーロの担保（2019年12月31日現在は821百万ユーロ）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。



顧客の信用リスクは、(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。

## 注16 - 債権

### 債権の純額

(単位:百万ユーロ)	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
総額	1,808	2,073
発生信用損失による減損*	(889)	(807)
予想信用損失による減損	(9)	(8)
<b>純額</b>	<b>910</b>	<b>1,258</b>

\* 2020年12月31日現在はイランに関連したマイナス678百万ユーロを含む。

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。

さらに、自動車(アフトワズを除く)部門、アフトワズ及びモビリティサービス部門の顧客に対する著しいリスクの集中は見られず、また、ルノー・グループ外の顧客でこれらの部門の総売上高の10%超を占める先は1件もない。

信用リスクの管理方針は注25-B6に示す。

債権の信用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。

## 注17 - その他の流動及び固定資産

(単位:百万ユーロ)	2020年12月31日現在			2019年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
前払費用	133	315	<b>448</b>	179	456	635
未収税金(当期税金を含まない)	213	1,567	<b>1,780</b>	314	1,884	2,198
未収税金(当期税金に係る)	18	153	<b>171</b>	21	86	107
その他の債権	501	1,731	<b>2,232</b>	605	1,555	2,160

非連結子会社に対する投資及び資産計上 可能な前払金*	91	91	105	-	105
自動車部門の通常取引に係るデリバティブ	31	31	-	10	10
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	230	230	-	177	177
<b>合計</b>	<b>956</b>	<b>4,027</b>	<b>4,983</b>	<b>1,224</b>	<b>4,168</b>
総額	1,092	4,106	5,198	1,361	4,370
減損	(136)	(79)	(215)	(137)	(339)

\* 10百万ユーロを超える非連結子会社に対する投資はルノー・日産BV及びKadensisに関係するものである。

## 非連結子会社に対する投資

2020年12月31日現在、非連結子会社は、個別に重要ではない。2019年度は非連結子会社に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」が含まれ、これらは2020年度に完全に連結されている。Marcelへの投資は2020年9月に売却された。

## 注18 - 資本

### 18 - A. 資本金

2020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2019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2020年12月31日現在、ルノーの資本金の1.53%を占めている(2019年12月31日現在は1.54%)。

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セグメント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2020年12月31日現在で17.34%である(2019年12月31日現在で15.27%)。

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報酬に関する合意に割当ててることを決定した。

	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
自己株式制度の総額（単位：百万ユーロ）	284	344
自己株式の総数	4,538,199	4,548,736

#### 18 - D. 配当

2020年6月19日開催の定時及び臨時株主総会において配当を行わないことが決議された。2019年度は1株当たり3.55ユーロ、総額1,035百万ユーロの配当が行われた。

#### 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）	2020年度	2019年度
日産に対する投資価額の為替換算調整勘定の変動	(1,131)	377
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)
<b>日産に係る為替換算調整勘定の変動額合計</b>	<b>(1,131)</b>	<b>220</b>
超インフレ経済に関する変動	(21)	(40)
その他の為替換算調整勘定の変動	(749)	124
<b>為替換算調整勘定変動額合計</b>	<b>(1,901)</b>	<b>304</b>

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。2020年度は、日産に対する投資純額の部分的ヘッジ効果が相殺され、「その他の為替換算調整勘定の変動」は主としてロシア・ルーブル及びブラジル・レアル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	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	親会社株主持分合計
<b>2019年12月31日現在</b>	<b>(87)</b>	<b>310<sup>(2)</sup></b>	<b>3</b>	<b>226</b>	<b>232</b>
資本に計上された公正価値の変動	(39)	186	1	148	145
資本から損益への組替調整 <sup>(1)</sup>	7			7	7
<b>2020年12月31日現在</b>	<b>(119)</b>	<b>496</b>	<b>4</b>	<b>381</b>	<b>384</b>

(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)	2020年度	2019年度
営業総利益	9	14
当期及び繰延税金	(2)	(4)
<b>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</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

## 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)	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
1年以内	2	0
1年超	(20)	(24)
<b>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)</b>	<b>(18)</b>	<b>(24)</b>
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)	(101)	(63)
<b>キャッシュ・フロー・ヘッジ再評価準備金合計</b>	<b>(119)</b>	<b>(87)</b>

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の株式報酬

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される規則に基づき、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。

2020年度に、1,444千株式(当初価値総額13百万ユーロ)に係る業績連動株式制度プラン27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	2020年度費用(百万ユーロ)	2019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22*	51,509	66.51	-	-	78.75	N/A	-0.10%	N/A	3-5年	1.90-2.22
	19,138	65.19	-	5	76.58	N/A	-0.03%	N/A	4年	1.90-2.22

プラン23*	53,728	66.38	-	(20)	80.25	N/A	-0.48%	N/A	3-4年	2.40-2.88
	19,929	65.72	(2)	(7)	76.16	N/A	-0.48%	N/A	4年	2.40-2.88
プラン23 bis	5,348	65.34	-	3	76.99	N/A	-0.48%	N/A	4年	2.40-2.88
プラン24*	53,646	66.18	(3)	(31)	82.79	N/A	-0.48%	N/A	3-4年	3.15-3.34
	22,167	66.16	(5)	(4)	-	N/A	-0.48%	N/A	4年	3.15-3.34
プラン25*	63,533	73.37	(13)	(23)	90.64	N/A	-0.57%	N/A	3-4年	3.55-4.25
	23,096	69.73	(3)	(2)	88.93	N/A	-0.57%	N/A	4年	3.55-4.25
プラン26	49,618	42.50	(17)	(10)	54.99	N/A	-	N/A	3年	3.55-3.50
プラン27*	582	29.66	-	-	34.82	N/A	-0.59%	N/A	3年	1.05-1.35
	1,166	21.71	-	-	23.99	N/A	-0.59%	N/A	3年	0.45-0.90
	11,062	10.31	(3)	-	14.55	N/A	-0.54%	N/A	3年	1.05-1.35
合計			(46)	(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ます。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の株式報酬の変動

	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)	
<b>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</b>	<b>102,987</b>	<b>37</b>		<b>4,343,329</b>
付与				1,443,615
行使されたオプション又は権利確定がなされた権利	(471) <sup>(1)</sup>	37	50 <sup>(2)</sup>	(1,280,066) <sup>(3)</sup>
期限切れのオプション及び権利並びにその他の調整	(102,516) <sup>(1)</sup>			(92,604)
<b>2020年12月31日現在未行使のオプション及び未確定の権利</b>		<b>37</b>		<b>4,414,274</b>

(1) 2020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2016年度に非居住者についてプラン23及び2017年度に居住者についてプラン24に基づいて付与されたものである。

## G2. スtock・オプション

プラン20にかかる4年間の権利確定期間は2020年に満了となったため、2020年12月31日現在、有効なストック・オプション制度は残っていない。

## G3. 業績連動株式制度及びその他の株式報酬契約

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	2020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23	業績連動株式及び変動報酬として付与された株式	2016年4月29日	*	2020年4月29日	無し
プラン24	業績連動株式及び変動報酬として付与された株式	2017年2月9日	* 271,300	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	業績連動株式及び変動報酬として付与された株式	2018年2月15日	1,054,009 262,950	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	業績連動株式及び変動報酬として付与された株式	2019年6月12日	1,392,700	2022年6月12日	無し
プラン27	業績連動株式及び変動報酬として付与された株式	2020年2月13日	1,433,315	2023年2月13日	無し
<b>合計</b>			<b>4,414,274</b>		

\* このプランに関連する株式の権利は、2020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）に対する支払配当 金 (単位：百万ユーロ)

		2020年 12月31日 現在	2019年 12月31日 現在	2020 年度	2019 年度	2020年 12月31日 現在	2019年 12月31日 現在	2020 年度	2019 年度
<b>自動車（アフトワズを除く）</b>									
ルノー・サムスン・モーターズ	韓国	20%	20%	(11)	24	178	202	(7)	(24)
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%	45	83	341	295		(56)
JMEV	中国	50%	50%	(8)	(6)	31	123		
その他	N/A	N/A	N/A	1	3	9	12	(3)	(4)
<b>自動車（アフトワズを除く）-合計</b>				<b>27</b>	<b>104</b>	<b>559</b>	<b>632</b>	<b>(10)</b>	<b>(84)</b>
<b>販売金融</b>									
バンコ・RCI・ブラジル	ブラジル	40%	40%	8	24			(8)	(9)
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%	(3)					
RCI・コロンビアSA（RCI Colombia S.A.）	コロンビア	49%	49%	2	5		39		
その他	N/A	N/A	N/A	2	2	12	13	(3)	(2)
<b>販売金融-合計</b>				<b>9</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	<b>(11)</b>	<b>(11)</b>
<b>アフトワズ</b>									
アライアンス・ロステック・オートB.V.	オランダ	32%	32%			578	756		
アフトワズ	ロシア	32%	32%	(68)	11	(564)	(668)	8	7
LLC・ラーダ・イジェフスク（LLC LADA Izhevsk）	ロシア	32%	32%	2	6	(17)	(21)	(4)	(5)
その他	N/A	N/A	N/A	3	8	12	16	(4)	(3)
<b>アフトワズ-合計</b>				<b>(63)</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>83</b>		<b>(1)</b>
<b>モビリティサービス-合計</b>				<b>(11)</b>		<b>(14)</b>			
<b>合計</b>				<b>(38)</b>	<b>160</b>	<b>566</b>	<b>767</b>	<b>(21)</b>	<b>(96)</b>

ルノー・グループは、バンコ・RCI・ブラジル、ロンボ・コンパニア・フィナンシエラ、RCI・コロンビアSA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付与している。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、2020年12月31日現在、それぞれブラジル子会社については100百万ユーロ、アルゼンチンの子会社については4百万ユーロ、コロンビアの子会社については61百万ユーロである（2019年12月31日現在はそれぞれ144百万ユーロ、7百万ユーロ及び0百万ユーロであった）。これに相当する費用は資本勘定に計上され、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、それに関連する重要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）及びマイス（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ス（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、2020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。

## 注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、2020年度は415百万ユーロであった（2019年度は603百万ユーロ）。

#### **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・サービシーズ・リミテッド（RCI Financial Services Ltd.）に係るもので、合わせて1,716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していない。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。2020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積立不足額は、65百万ポンドと評価されており、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積立不足額は14百万ポンドと評価されている。

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。3年に1度の評価を前回2018年に行った後、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年までに積立不足を補填することを確約した。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）。

#### グループ確定給付型制度の主要な変更内容

2020年12月31日現在、108百万ユーロの金額が、団体協約退職制度から利益を得る従業員について、退職補償金からリストラクチャリング引当金に再分類されている。

2019年12月31日現在、ルノー・グループは、2004年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、その受益者（エグゼクティブ・コミッティ在籍2年のメンバーを含む、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）に関して対応する権利の喪失を招いた。

#### 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	2020年12月31日現在		2019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 <sup>*</sup>	0.31%	0.2%-2%	0.79%	0.1%-2%
昇給率	2.2%	1%-3%	2.5%	1%-3%

制度期間	13年	6-20年	13年	6-20年
債務総額	1,191百万ユーロ	187百万ユーロ	1,158百万ユーロ	189百万ユーロ

\* フランスにおけるルノー・グループ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	2020年12月31日現在		2019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*	1.40%	1.40%	2.1%	2.1%
年金インフレ率	N/A	N/A	2.8%	2.8%
制度期間	19年	21年	20年	23年
積立資産の実際の運用収益	7%-7.2%	7.84%	12.74%	15.52%
債務総額	395百万ユーロ	48百万ユーロ	370百万ユーロ	44百万ユーロ
年金基金により運用された資産の公正価値	323百万ユーロ	32百万ユーロ	319百万ユーロ	31百万ユーロ

\* 割引率は、AA-の格付けを有する社債のiBoxx債券指数（DTRB債券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）	2020年度	2019年度
当期勤務費用	88	98
過去勤務費用及び清算における損益	1	(84)
純負債（又は純資産）に生じる純利息	16	28
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	104	42

#### 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）	2020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
<b>退職及び雇用終了補償金</b>			
フランス	1,275	(1)	1,274
ヨーロッパ（フランスを除く）	15	-	15
アメリカ	2	-	2
アフリカ-中東-インド-アジア・太平洋	2	-	2
ユーラシア <sup>(1)</sup>	53	-	53
<b>退職及び雇用終了補償金合計</b>	<b>1,347</b>	<b>(1)</b>	<b>1,346</b>

補完年金			
フランス	81	(79)	2
英国	443	(355)	88
ヨーロッパ(フランス及び英国を除く) <sup>(2)</sup>	365	(236)	129
アフリカ-中東-インド-アジア・太平洋	3	-	3
アメリカ	4	-	4
<b>補完年金合計</b>	<b>896</b>	<b>(670)</b>	<b>226</b>
その他の長期給付			
フランス <sup>(3)</sup>	71	-	71
ヨーロッパ(フランスを除く)	3	-	3
アメリカ	1	-	1
<b>その他の長期給付合計</b>	<b>75</b>	<b>-</b>	<b>75</b>
<b>合計<sup>(4)</sup></b>	<b>2,318</b>	<b>(671)</b>	<b>1,647</b>

(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)：103百万ユーロ、1年超に満期が到来する負債総額(純額)：1,544百万ユーロ。

## D2. 確定給付債務純額一覧

(単位：百万ユーロ)	2020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	117	315	405	1,481	2,318
年金資産の公正価値	(11)	(61)	(79)	(520)	(671)
<b>確定給付債務(資産)純額</b>	<b>106</b>	<b>254</b>	<b>326</b>	<b>961</b>	<b>1,647</b>

各制度の加重平均期間は2020年12月31日現在14年である(2019年12月31日現在は15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)
<b>2019年12月31日現在残高</b>	<b>2,315</b>	<b>(615)</b>	<b>1,700</b>
当期勤務費用	88	-	88
過去勤務費用及び制度縮小、改訂及び清算における損益	1	-	1
純負債(又は純資産)に生じる純利息	25	(9)	16
従業員調整措置の効果	(1)		(1)
<b>損益計算書に計上された2020年度当期費用(利益)純額(注19-C)</b>	<b>113</b>	<b>(9)</b>	<b>104</b>

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	106	(16)	90
経験効果から生じる債務に係る数理計算上の差異	(11)	-	(11)
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）	-	(20)	(20)
<b>その他の包括利益項目に計上された2020年度当期費用（利益） 純額</b>	<b>98</b>	<b>(36)</b>	<b>62</b>
雇用主による積立への拠出額	-	(28)	(28)
従業員による積立への拠出額	-	(2)	(2)
本制度に基づいて支払われた給付	(100)	19	(81)
為替レートの変動による影響	(25)	20	(5)
連結範囲の変更及びその他による影響*	(83)	(20)	(103)
<b>2020年12月31日現在残高</b>	<b>2,318</b>	<b>(671)</b>	<b>1,647</b>

\* これらの影響には、団体協約退職制度に基づく補償金から利益を得る従業員について、退職補償金からリストラクチャリング引当金に再分類された108百万ユーロを含む。

2020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）はマイナス855百万ユーロの損失（2019年12月31日現在はマイナス735百万ユーロの損失）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、2020年12月31日現在の債務の額は結果的に569百万ユーロ増加する（2019年12月31日現在は420百万ユーロ）。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、2020年12月31日現在の債務の額は結果的に452百万ユーロ減少する（2019年12月31日現在は322百万ユーロ）。

## 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)	2020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
<b>年金基金</b>			
現金及び現金同等物	1	-	1
株式	123	-	123
社債	188	-	188
投資信託に対する持分及びその他	51	-	51
<b>合計 - 年金基金</b>	<b>363</b>	<b>-</b>	<b>363</b>
<b>保険会社</b>			
現金及び現金同等物	1	7	8
株式	8	-	8
社債	211	5	216

不動産	21	1	22
投資信託に対する持分及びその他	26	28	54
<b>合計 - 保険会社</b>	<b>267</b>	<b>41</b>	<b>308</b>
<b>合計</b>	<b>630</b>	<b>41</b>	<b>671</b>

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（45.8%）。保険契約の関係国は、主として、オランダ（30.1%）、フランス（13.7%）、スイス（4.6%）及びドイツ（4.5%）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。

2020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2.22%（2019年度は8.84%）であった。

本書日現在、2020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。

## 注20 - 引当金の変動

(単位：百万ユーロ)	リストラクチャリング引当金 <sup>(3)</sup>	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 <sup>(1)</sup>	約定及びその他に対する引当金	合計
<b>2019年12月31日現在残高</b>	<b>450</b>	<b>1,016</b>	<b>228</b>	<b>523</b>	<b>305</b>	<b>2,522</b>
繰入	499	521	50	27	274	1,371
目的使用による引当金取崩	(224)	(497)	(19)	(54)	(135)	(929)
引当金未使用部分の戻入	(18)	(17)	(16)	-	(30)	(81)
連結範囲の変更に伴う増減	1	-	-	-	-	1
為替換算調整勘定及びその他の増減	104	(31)	(38)	-	7	42
<b>2020年12月31日現在残高<sup>(2)</sup></b>	<b>812</b>	<b>992</b>	<b>205</b>	<b>496</b>	<b>421</b>	<b>2,926</b>

(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) 短期引当金は1,570百万ユーロ、長期引当金は1,356百万ユーロ。

(3) リストラクチャリング費用には、団体協約退職制度に基づく補償金から利益を得る従業員について、退職補償引当金からの108百万ユーロの再分類が含まれている。

ルノー又はルノー・グループ会社が関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。2020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。

リストラクチャリング引当金の増加は、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。フランスでは、団体協約退職制度に基づき退職が予定されている従業員について、既存の退職補償引当金を控除後の額でリストラクチャリング引当金が計上されている。

2020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91百万ユーロが含まれる（2019年12月31日現在は84百万ユーロ）。この引当金には、使用済み車両及び中古バッテリーに関する費用に充当される引当金、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に充当される引当金が含まれる。

## 注21 - その他の流動及び固定負債

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日現在			2019年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
当期税金		221	221	2	223	225
不確実な税金負債に対する引当金	179	6	185	187	8	195
未払税金（当期税金を除く）	18	1,341	1,359	30	1,235	1,265
社会保障費	24	1,250	1,274	22	1,415	1,437
その他負債	248	5,416	5,664	248	6,415	6,663
繰延収益	1,395	1,622	3,017	1,432	1,722	3,154
自動車部門の通常取引に係るデリバティブ		13	13	-	14	14
その他の負債合計	1,685	9,642	11,327	1,732	10,801	12,533
合計	1,864	9,869	11,733	1,921	11,032	12,953

その他の流動負債は主として、1,116百万ユーロの未払資産、販売報奨金プログラムに基づく支払額（2020年12月31日現在は1,883百万ユーロ、2019年12月31日現在は2,455百万ユーロ）及び買戻約定付販売契約について計上される繰延利益（2020年12月31日現在は660百万ユーロ、2019年12月31日現在は675百万ユーロ）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並びにパートナーとの間の提携契約に基づいて受領する前払金が含まれている。この収益は、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に関するものである。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)	自動車サービス契約		提携契約	
	2020年度	2019年度*	2020年度	2019年度
1月1日現在の繰延収益	1,084	1,035	1,331	1,295
当期受取繰延収益	556	473	223	325
当期売上高計上繰延収益	(616)	(425)	(248)	(287)
連結範囲の変更	-	-	-	-
為替換算調整勘定等の変更	(13)	1	(4)	(2)
12月31日現在の繰延収益	1,011	1,084	1,301	1,331
売上高における計上				
1年以内	914	446	189	264
1～3年後	87	573	244	513

3 ~ 5 年後	10	65	867	554
----------	----	----	-----	-----

\* 2019年12月31日現在の数値は、販売金融部門の自動車サービス契約を含めるために修正再表示されたものである。

[次へ](#)

## V - 金融資産、負債、公正価値及び金融リスク管理

### 注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)	2020年12月31日現在			2019年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
ダイムラー株式	951	-	951	812	-	812
非支配会社へのその他の投資	46	-	46	66	-	66
市場性ある有価証券及び譲渡可能負債証券	-	426	426	-	1,375	1,375
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	95	298	393	49	216	265
貸付金及びその他	161	457	618	145	625	770
<b>金融資産合計</b>	<b>1,253</b>	<b>1,181</b>	<b>2,434</b>	<b>1,072</b>	<b>2,216</b>	<b>3,288</b>
総額	1,255	1,207	2,462	1,072	2,221	3,293
減損	(2)	(26)	(28)	-	(5)	(5)
現金同等物	-	10,340	10,340	-	8,375	8,375
現金	-	11,357	11,357	-	6,607	6,607
<b>現金及び現金同等物合計</b>	<b>-</b>	<b>21,697</b>	<b>21,697</b>	<b>-</b>	<b>14,982</b>	<b>14,982</b>

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に記載。

#### 22 - B. ダイムラー株式

2020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951百万ユーロ（2019年12月31日現在は812百万ユーロ）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。2020年12月31日現在、市場価格（57.79ユーロ / 株）は取得価額（35.52ユーロ / 株）を上回っており、保有するダイムラー株式に係る未実現利益は、366百万ユーロである。当年度を通じて公正価値の増加は138百万ユーロに達し（これに対し2019年度は57百万ユーロの増加）、2020年度の「その他の包括利益項目」に計上されている。

#### 22 - C. 非支配会社へのその他の投資

2020年12月31日現在の非支配会社へのその他の投資には、自動車未来基金（Fonds Avenir Automobile）に対して支払われる拠出金27百万ユーロも含まれている（2019年12月31日現在は43百万ユーロ）。フランス政府と自動車メーカーが導入した自動車産業のサプライヤーに対する支援計画に基づき、ルノー・グループは拠出金の要請に対してこの基金に総額200百万ユーロまで拠出することを公約している。2020年12月31日現在のルノーによる支払残高は49百万ユーロである。これらの投資の公正価値は、基金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 - D. 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2020年12月31日現在670百万ユーロである（2019年12月31日現在は540百万ユーロ）。

## 注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)	2020年12月31日現在			2019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	245	-	245	281	-	281
社債	5,839	842	6,681	5,671	613	6,284
その他の証書による債務		1,318	1,318		648	648
金融機関からの借入	5,648	866	6,514	1,170	690	1,860
- ロシア	1,021	133	1,154	808	71	879
- アフトワズを含む	1,021	118	1,139	808	71	879
- ブラジル	249	387	636	23	359	382
- フランス	4,378	98	4,476	340	158	498
- モロッコ		130	130			
リース負債 <sup>(1)</sup>	530	119	649	622	117	739
その他の金融負債	158	427	585	134	493	627
<b>自動車部門の金融負債（デリバティブを除く）</b>	<b>12,420</b>	<b>3,572</b>	<b>15,992</b>	<b>7,878</b>	<b>2,561</b>	<b>10,439</b>
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	99	337	436	49	219	268
<b>自動車部門の金融負債</b>	<b>12,519</b>	<b>3,909</b>	<b>16,428</b>	<b>7,927</b>	<b>2,780</b>	<b>10,707</b>
<b>モビリティサービス部門の金融負債</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>29</b>			
ディアックの永久劣後証券及び劣後ローン <sup>(2)</sup>	890	-	890	867	-	867
社債		17,560	17,560		18,825	18,825
その他の証書による債務		4,432	4,432		5,114	5,114
金融機関からの借入		4,552	4,552		5,480	5,480
その他の有利子負債（リース負債を含む） <sup>(3)</sup>		20,919	20,919		17,954	17,954
<b>販売金融部門の債務及び金融負債（デリバティブを除く）</b>	<b>890</b>	<b>47,463</b>	<b>48,353</b>	<b>867</b>	<b>47,373</b>	<b>48,240</b>
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ		84	84		92	92
<b>販売金融部門の債務及び金融負債</b>	<b>890</b>	<b>47,547</b>	<b>48,437</b>	<b>867</b>	<b>47,465</b>	<b>48,332</b>
<b>金融負債及び販売金融部門の債務の総計</b>	<b>13,423</b>	<b>51,471</b>	<b>64,894</b>	<b>8,794</b>	<b>50,245</b>	<b>59,039</b>

(1) 2020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86百万ユーロに上る（2019年12月31日現在は26百万ユーロ）。

- (2) 2020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(2019年12月31日現在は850百万ユーロ)。  
(3) 2020年12月31日現在の販売金融部門のリース負債45百万ユーロを含む(2019年12月31日現在は53百万ユーロ)。

### 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)	2019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	2020年 12月31日 現在
ルノーSAの永久劣後 証券	281				(36)	245
社債	6,284	410		(20)	7	6,681
その他の証書による 債務	648	687		(17)		1,318
金融機関からの借入	1,860	4,762		(292)	184	6,514
リース負債	739	(140)	5	(24)	69	649
その他の金融負債	627	(233)	(9)	(9)	209	585
<b>自動車部門の金融負債 (デリバティブを 除く)</b>	<b>10,439</b>	<b>5,486</b>	<b>(4)</b>	<b>(362)</b>	<b>433</b>	<b>15,992</b>
自動車部門の金融取引 に係るデリバティブ	268	257		(98)	9	436
<b>自動車部門の金融負債 合計(A)</b>	<b>10,707</b>	<b>5,743</b>	<b>(4)</b>	<b>(460)</b>	<b>442</b>	<b>16,428</b>
自動車部門の金融取引 に係るデリバティブ 資産(B)	268	106		(9)	28	393
<b>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(セグメント 別)(A)-(B)</b>		<b>5,637</b>				
モビリティサービス 部門の金融負債	-	23		(3)	9	29
<b>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</b>		<b>5,660</b>				

### 23 - C. 金融負債及び販売金融負債の変動

#### 自動車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。

永久劣後証券は、借入実効金利で予想利率を割り引いて計算した償却原価で計上されている。2020年12月31日現在、ルノー・グループは、「ルノーリューション」戦略計画において2020年1月14日に公表した直近の販売台数予測に基づき、永久劣後証券に基づく将来の金利収支の見直しを行った。したがって、永久劣後証券の価値は41百万ユーロ下方修正され、対応する収益はその他の財務収益及び費用に計上された(注7参照)。2020年度は20百万ユーロ(2019年度は20百万ユーロ)の利息が支払利息に含められている。

これらの証券は、2020年12月31日現在は373.65ユーロ、2019年12月31日現在は557ユーロで取引されている。2020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、298百万ユーロである(2019年12月31日現在は444百万ユーロ)。

### 自動車部門の社債及びその他の負債の変動

ルノーSAは、EMTNプログラムに基づき2020年11月25日に5.5年満期、額面金額10億ユーロで2.375%の利率のユーロ債を発行した。

2020年度、ルノーSAは合計586百万ユーロの社債を償還した。

2020年度において、アフトワズ・グループは合計460百万ユーロの金融負債を返済し、合計1,002百万ユーロの新たな金融負債の契約を行った。

### 自動車部門の政府保証付き融資枠

2020年6月2日、ルノー・グループは、5つの銀行で構成される銀行団に、借入総額の最大90%までのフランス政府による保証付きの50億ユーロを上限とする融資枠を設定した。この融資枠の主な特徴は以下のとおりであった。

- 融資の総限度額は50億ユーロで、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た。
- 各引き出しの当初償還期限は12ヶ月で、ルノーは満期をさらに3年間延長し、毎年3分の1ずつ返済することができるオプションを有した。
- 各引き出しにかかる利率は、初年度は12ヶ月Euribor、その後の延長については6ヶ月Euriborとした。
- 延長後の期限前返済は、元本金額500百万ユーロ以上について可能である。

2020年12月31日現在、この融資枠において3回にわたり40億ユーロが引き出されている(2020年8月5日の20億ユーロ、2020年9月22日の10億ユーロ及び2020年12月23日の10億ユーロ)。残存する10億ユーロの融資枠は既に使用できない。

ルノー・グループは、この融資枠は通常の市場条件のもとで提供されたものであり、その結果、融資枠に対する引き出しが行われる時に、助成金は計上されないものと考えている。そのため、借入れは当初の額面価額で認識される。

最初の2回の引き出しの当初認識について、ルノー・グループは延長オプションを使用せずこれらの借入を返済できると判断し、引き出された融資枠は流動負債に含まれた。2020年10月下旬に始まったフランスでの2回目のロックダウン及び当グループの流動性について新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行の第二波から生じうる結果により、これら2回の引き出しの非延長の見通しが2020年12月31日に修正され、この見通しの変更はIFRS第9号のB5.4.6項に基づく負債の修正として扱われた。これにより金融負債が増加し、これに対応する69百万ユーロの財務費用が計上された(注7「財務収益(費用)」参照)。3回目の引き出しは、延長オプションが行使される可能性が高いことを根拠に、最初から認識された。

これらの融資枠の引出金は、延長された場合、2022年、2023年及び2024年の3回の分割払いで当初引き出しの各応当日に返済されることになり、それぞれの返済日において、ルノー・グループ主導で未払いの分割償還金が期限前弁済される可能性がある。

2020年12月31日現在、延長オプションは行使されておらず、3回の引出金は長期金融負債に含まれている。

### 販売金融部門の負債の増減

2020年度、RCIバンク・グループは、新たに2021年から2027年の間に満期となる社債合計1,586百万ユーロを発行し、総額2,639百万ユーロの社債を償還した。

さらにRCIバンク・グループは、TLTRO プログラムに基づき2020年度中に3回の引き出しを行った。これらの総額は1,750百万ユーロで、2023年に満期となる。金融機関からの借入はタームローンの満期に伴い減少した。

当年度中に集められた新たな預金は2,797百万ユーロ増加して（要求払預金1,712百万ユーロ及び定期預金1,085百万ユーロ）、20,508百万ユーロに達し（要求払預金14,715百万ユーロ及び定期預金5,793百万ユーロ）、「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。

### リース料のキャッシュ流出

リースに関連する現金の増減は、2020年度に総額261百万ユーロであった（リース負債の返済金170百万ユーロと変動賃料及び免除の恩恵を受ける低価値・超短期リースのキャッシュ流出91百万ユーロを含み、これは十分な近似値を提供する損益のリース料額を参照して決定された（注5-C参照））。

2020年度終了後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流出は113百万ユーロに達する。

### モビリティサービス部門の金融負債の増減

モビリティサービス部門の金融負債は、ルノーs.a.sが利付借入の様式で発行したグループ内融資と、少数株主持分に関するプットオプションで構成されている。

## 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2020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)	2020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
			0 - 3 ヶ月	3 - 12 ヶ月	合計					
ルノーSA社債 (2014年)	500	500	500		500					

ルノーSA社債 (2017年)	1,702	1,702				202	750		750	
ルノーSA社債 (2018年)	1,904	1,904	309	309			145	700		750
ルノーSA社債 (2019年)	1,555	1,555						55	1,000	500
ルノーSA社債 (2020年)	1,009	1,010				10				1,000
未払利息、費用及び プレミアム	11	10	18	15	33	(6)	(6)	(5)	(4)	(2)
<b>社債合計</b>	<b>6,681</b>	<b>6,681</b>	<b>518</b>	<b>324</b>	<b>842</b>	<b>206</b>	<b>889</b>	<b>750</b>	<b>1,746</b>	<b>2,248</b>
その他の証書による 債務	1,318	1,318	526	792	1,318					
金融機関からの借入	6,514	6,470	281	540	821	1,628	1,724	1,810	487	
- ロシア	1,154	1,154	20	113	133	7	280	246	488	
- アフトワズを含む	1,139	1,139	5	113	118	7	280	246	488	
- ブラジル	636	636	254	133	387	249				
- フランス	4,476	4,476	19	79	98	1,371	1,443	1,564		
- モロッコ	130	130		130	130					
リース負債	649	686	40	79	119	117	68	61	54	267
その他の有利子負債	585	594	130	240	370	20	19	15	4	166
<b>その他の金融負債合計</b>	<b>9,066</b>	<b>9,068</b>	<b>977</b>	<b>1,651</b>	<b>2,628</b>	<b>1,765</b>	<b>1,811</b>	<b>1,886</b>	<b>545</b>	<b>433</b>
債券及びその他の金融 負債に対する将来の 金利		658	24	77	101	154	140	121	90	52
永久劣後証券	245									
金融取引に係るデリバ ティブ	436	436	171	166	337	73	14	12		
<b>自動車部門の金融負債 合計</b>	<b>16,428</b>	<b>16,843</b>	<b>1,690</b>	<b>2,218</b>	<b>3,908</b>	<b>2,198</b>	<b>2,854</b>	<b>2,769</b>	<b>2,381</b>	<b>2,733</b>

## 販売金融部門の金融負債

(単位：百万ユーロ)	2020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
			0-3 ヶ月	3-12 ヶ月	合計					
RCIバンク社債(2014年)	501	500	500		500					
RCIバンク社債(2015年)	759	750				750				
RCIバンク社債(2016年)	2,117	2,100		750	750		1,350			
RCIバンク社債(2017年)	5,299	5,251		765	765	2,736		1,150	600	
RCIバンク社債(2018年)	3,537	3,483	149	1,123	1,272	45	866		550	750
RCIバンク社債(2019年)	3,674	3,641	44	145	189	439	1,423	940		650
RCIバンク社債(2020年)	1,595	1,578		51	51	398	314	50	15	750
未払利息、費用及び プレミアム	78	77	35	54	89	1	(2)	(4)	(3)	(4)
<b>社債合計</b>	<b>17,560</b>	<b>17,380</b>	<b>728</b>	<b>2,888</b>	<b>3,616</b>	<b>4,369</b>	<b>3,951</b>	<b>2,136</b>	<b>1,162</b>	<b>2,146</b>
その他の証書による債務	4,432	4,432	775	1,465	2,240	1,617	459	77	32	7
金融機関からの借入	4,552	4,552	921	826	1,747	739	1,969	79	18	
リース負債	45	45	2	6	8	7	7	7	7	9
その他の有利子負債	20,874	20,875	16,115	1,726	17,841	1,618	702	337	377	
<b>その他の金融負債合計</b>	<b>29,903</b>	<b>29,904</b>	<b>17,813</b>	<b>4,023</b>	<b>21,836</b>	<b>3,981</b>	<b>3,137</b>	<b>500</b>	<b>434</b>	<b>16</b>
<b>債券及びその他の金融負債 に対する将来の金利</b>		<b>692</b>	<b>33</b>	<b>122</b>	<b>155</b>	<b>224</b>	<b>127</b>	<b>88</b>	<b>50</b>	<b>48</b>
ディアックの永久劣後証券 及び劣後債	890									
金融取引に係る デリバティブ	84	25	1	8	9	15			1	
<b>販売金融部門の金融負債 合計</b>	<b>48,437</b>	<b>48,001</b>	<b>18,575</b>	<b>7,041</b>	<b>25,616</b>	<b>8,589</b>	<b>7,215</b>	<b>2,724</b>	<b>1,647</b>	<b>2,210</b>

## モビリティサービス部門の金融負債

(単位：百万ユーロ)	2020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
			0-3 ヶ月	3-12 ヶ月	合計			
その他の有利子負債	28	28	15		15			13
<b>その他の金融負債合計</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>15</b>		<b>15</b>			<b>13</b>
<b>金融取引に係るデリバティブ</b>	<b>1</b>	<b>1</b>						<b>1</b>

モビリティサービス部門の金融負債合計	29	29	15	15			14
--------------------	----	----	----	----	--	--	----

## 23 - E. 債権譲渡による資金調達及びリバースファクタリング

### 債権譲渡による自動車部門の資金調達

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)	2020年12月31日		2019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）	1,467	-	1,805	-
アフトワズ	2	-	5	-
<b>譲渡合計</b>	<b>1,469</b>	<b>-</b>	<b>1,810</b>	<b>-</b>

2020年度に譲渡され認識が中止された未収税金の総額は214百万ユーロであり、その内訳はCIR債権165百万ユーロ及びVAT債権49百万ユーロである（2019年度は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）。

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）で、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移転されているものについては、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。2020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移転された場合に認識が中止される。

自動車部門は、ディーラー向け債権を販売金融部門に譲渡している。販売金融部門に譲渡されたディーラー向け債権の合計は、主にルノー・グループに係るものである。その金額は注15-Dに記載している。

### リバースファクタリング・プログラムによる自動車部門の資金調達

これらのプログラムの会計処理は、注2-P「債権の譲渡及びリバースファクタリング」に記載されている。

2020年12月31日現在、リバースファクタリング・プログラムは26百万ユーロ（2019年12月31日現在は44百万ユーロ）の金融負債に関連している。

## 注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

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。

2020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)	注	2020年12月31日現在						
		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
		合計	損益を通じた 公正価値	資本を通じた 公正価値	償却原価	適用ある基 準に基づき 評価される 資本性金融 商品		
販売金融 債権	15	40,820			40,820		40,645 <sup>(1)</sup>	3
自動車部門 顧客債権	16	910			910		(2)	
未収税金 (当期税金 を含む)	17	1,951			1,951		(2)	
その他の債 権及び前払 費用	17	2,680			2,680		(2)	
自動車部門 の通常取引 に係るデリ バティブ	17	31	8	23				2
販売金融部 門の金融取 引に係るデ リバティブ	17	230	196	34				2
非連結支配 会社に対す る投資	17	91				91		
ダイムラー 株式	22	951		951				1



非支配会社 に対するそ 他の投資	22	46	46					3
市場性ある 有価証券及 び譲渡可能 負債性金融 商品	22	426	94	332				1
自動車部門 の金融取引 に係るデリ バティブ	22	393	393					2
貸付金及び その他	22	618			618	(2)		3
現金及び現 金同等物	22	21,697	8,709	380	12,608	(2)		1及び3
<b>金融資産及 びその他資 産の合計</b>		<b>70,844</b>	<b>9,446</b>	<b>1,720</b>	<b>59,587</b>	<b>91</b>		

- (1) 販売金融債権の公正価値は、期末時点に類似の貸付金（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については、減損処理後の正味帳簿価額が公正価値の合理的な近似値であるため、公正価値を報告していない。

(百万ユーロ)	注	2020年12月31日現在					
		帳簿価額				償却原価で計上 される金融負債 の公正価値	公正価値で測定 する金融負債の 公正価値レベル
		合計	損益を通じた公 正価値	資本を通じた 公正価値	償却原価		
未払税金（当期 税金を含む）	21	1,580			1,580	(1)	
社会保障費	21	1,274			1,274	(1)	
その他の負債 及び繰延収益	21	8,681			8,681	(1)	
営業債務	21	8,277			8,277	(1)	
自動車部門の金 融取引に係る デリバティブ	21	13		13			2
ルノーの永久 劣後証券	23	245			245	298 (2)	
ディアックの 永久劣後証券	23	14	14				1
劣後債	23	876			876	876 (3)	

社債	23	24,241			24,241	24,241 <sup>(3)</sup>	
その他の証書による債務	23	5,750			5,750	5,750 <sup>(3)</sup>	
金融機関からの借入	23	11,066			11,066	11,066 <sup>(3)</sup>	
IFRS第16号の適用におけるリース負債	23	694			694	694 <sup>(3)</sup>	
その他の有利子及び無利子負債	23	21,488			21,488	21,488 <sup>(3)</sup>	
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	23	436	436				2
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	23	84	12	72			2
<b>金融負債及びその他負債の合計</b>		<b>84,719</b>	<b>462</b>	<b>85</b>	<b>84,172</b>		

- (1) 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については、帳簿価額が公正価値の合理的な近似値であるため、公正価値を報告していない。
- (2) ルノー及びディアック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。
- (3) 償却原価で測定される自動車部門の金融負債及び販売金融負債の公正価値は、2020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。

#### 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（2020年12月31日現在46百万ユーロ及び2019年12月31日現在66百万ユーロ）。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、純株主資本の持分に基づいて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商品			デリバティブ	純利益への影響額合計
	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*		
営業総利益	(1)	(1)	(169)	11	(160)
財務収益（費用）、純額	(43)	15	(374)	8	(394)
<b>自動車部門の純利益への影響額</b>	<b>(44)</b>	<b>14</b>	<b>(544)</b>	<b>19</b>	<b>(554)</b>
営業総利益	1	7	320	56	385

販売金融部門の純利益への影響額	1	7	320	56	385
純利益への影響を受けた利益 (損失)合計	(43)	21	(223)	75	(169)

\* 公正価値ヘッジに係る金融負債を含む。

自動車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)	2020年12月31日	2019年12月31日
ヘッジ手段の公正価値の増減	51	74
ヘッジ対象の公正価値の増減	(49)	(80)
純利益に対する公正価値ヘッジの影響、純額	2	(6)

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。

#### 注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及びヘッジ対象の想定価額

自動車部門のデリバティブは公正価値を帳簿価額としている。

(百万ユーロ)	帳簿価額		額面価額	金融債務		
	資産	負債		1年未満	1 - 5年	5年超
2020年12月31日						
キャッシュ・フロー・ヘッジ	6	12	1,234	1,234	-	-
ヘッジ商品として適格でないデリバティブ	364	393	28,982	26,544	2,438	-
<b>為替リスク合計</b>	<b>370</b>	<b>405</b>	<b>30,225</b>	<b>27,787</b>	<b>2,438</b>	
ヘッジ商品として適格でないデリバティブ	37	43	3,323	585	2,722	16
<b>金利リスク合計</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>3,323</b>	<b>585</b>	<b>2,722</b>	<b>16</b>
キャッシュ・フロー・ヘッジ	17	1	210	176	34	
<b>商品リスク合計</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>210</b>	<b>176</b>	<b>34</b>	
<b>自動車部門合計</b>	<b>424</b>	<b>449</b>	<b>33,759</b>	<b>28,548</b>	<b>5,194</b>	<b>16</b>

販売金融部門のデリバティブは公正価値を帳簿価額としている。

(百万ユーロ)	帳簿価額		額面価額	金融債務		
	資産	負債		1年未満	1 - 5年	5年超
2020年12月31日						
ヘッジ商品として適格でないデリバティブ	9	8	1,024	802	222	
<b>為替リスク合計</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1,024</b>	<b>802</b>	<b>222</b>	
キャッシュ・フロー・ヘッジ	7	72	10,182	2,888	7,294	-
公正価値ヘッジ	211	-	8,524	1,332	5,042	2,150

ヘッジ商品として適格でないデリバティブ	3	4	3,415	2,945	470	-
<b>金利リスク合計</b>	<b>221</b>	<b>76</b>	<b>22,121</b>	<b>7,165</b>	<b>12,806</b>	<b>2,150</b>
<b>販売金融部門合計</b>	<b>230</b>	<b>84</b>	<b>23,145</b>	<b>7,967</b>	<b>13,028</b>	<b>2,150</b>

## 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すべ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	
2020年12月31日現在					
<b>資産</b>					
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	393	(26)			367
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	230				230
ディーラーに対する販売金融債権*	193		(110)		83
<b>資産合計</b>	<b>816</b>	<b>(26)</b>	<b>(110)</b>		<b>680</b>
<b>負債</b>					
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	436	(332)			104
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	84	(26)			58
<b>負債合計</b>	<b>520</b>	<b>(358)</b>			<b>162</b>

\* 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. 金融リスクの管理

ルノー・グループ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）
- ・ 銀行カウンターパーティリスク並びに顧客及びディーラー向け融資にかかる信用リスク

リスク管理は事業セグメントによって異なる。下記のリスクは、自動車部門（特定の場合においてアフトワズを別として考える）及び販売金融部門に関連するものである。モビリティサービス部門は、自動車部門の融資を受けているため固有の金融リスクはない。

## B1. 流動性リスク

ルノー・グループは、自動車及び販売金融事業とそれらの成長に向けての投資を支える潤沢な資金源を有していなければならない。このことを実現するために、自動車部門及び販売金融部門は、その総負債のリファイナンス及び流動性の保証のために、資本市場での調達や銀行借入を行っている。このため、市場が長期間休止し、又は与信枠の確保が困難である場合、流動性リスクに晒されることになる。また、自動車部門及び販売金融部門は複数の機関から信用格付を取得している。いかなる外部格付の格下げも、資本市場へのアクセス費用を制限及び／又は増加させる可能性がある。

### ・ 流動性リスク - 自動車部門

自動車部門の流動性リスクは、資金調達及びトレジャリー部が管理している。それは、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に基づいている。流動性準備金は、最高財務責任者により検証された月次の見直し及び報告により、綿密に監視されている。新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に鑑み、流動性準備金の水準の監視及び管理を強化した。

ルノーSAは自動車（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、あるいは銀行の融資により賅っている。ルノーSAは、2020年12月31日現在、数種の債券プログラムを有している。

- ・ 70億ユーロを上限とするEMTN債券プログラム。このプログラムはAMFに登録されている。
- ・ 日本市場における2,000億円を上限とする発行登録債券。このプログラムは日本の株式市場監視当局（関東財務局）に登録されている。
- ・ 25億ユーロを上限とするNEU CPプログラム。このプログラムはフランス銀行に登録されている。

ルノーSAとその債券プログラムは、複数の機関から信用格付を取得している。2020年には、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景として、ルノーSAの格付は4月9日にS&PによりBB+（見通し：ネガティブ）に、5月28日にムーディーズによりBa2（見通し：ネガティブ）に引き下げられた。日本の格付機関であるR&I及びJCRも、ルノーSAの信用見通しをそれぞれ8月3日と10月5日に、「安定的」から「ネガティブ」に格下げした。

2020年、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景とする流動資金の需要を賅うため、ルノーSAは以下の融資を行った。

- ・ フランス政府が保証する50億ユーロの銀行融資枠（2020年6月）。2020年12月31日現在、この信用枠のうち40億ユーロが引き出されている（注23-C参照）。
- ・ EMTNプログラムに基づく新規のユーロ債の発行（5.5年満期、額面金額10億ユーロで2.375%の利率のユーロ債（2020年11月））。

ルノーSAはさらに、2020年12月31日現在、銀行との間で3,430百万ユーロの確定与信枠を有している（2019年12月31日現在は3,480百万ユーロ）。これらの与信枠の満期までの期間は1年超で、2020年（及び2019年）12月31日現在引き出されていない。これらの与信枠は自動車部門について流動性準備金を形成する。2020年12月31日現在の自動車部門の金融負債の満期は注23-Dに示している。

ルノーSAの確定与信枠の取り決め、銀行借入及び市場の資金調達に係る契約書には、ルノーの信用格付又は財務比率のいずれかの変動の結果として与信の継続に影響を及ぼす可能性がある条項は含まれていない。一定の種類別の資金調達、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。

また、アフトワズはリファイナンスのために地方銀行の借入を利用している。2020年12月31日現在の与信枠は総額1,139百万ユーロで、そのうち1,021百万ユーロの満期までの期間は1年超である。アフトワズは、現金予測に基づき引き出しを行うことを決定している。2020年12月31日現在のアフトワズの金融負債の満期は注23-Dに示している。これらの金融負債には、特定の財務比率が遵守されない場合に繰上償還につながる制限条項は含まれない。アフトワズは、リバースファクタリングの取り決めも利用している（注23-E参照）。

2020年12月31日現在、自動車部門としては12ヶ月以上の間に各種責務を果たしていくのに十分な、164億ユーロの流動性準備金を有している。この準備金は、129.5億ユーロの現金及び現金同等物と34.3億ユーロの未使用の確定与信枠で構成される。

#### ・ 流動性リスク - 販売金融部門

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管理は、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、預金の流出、新規資金調達手段の喪失、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。

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、当部門が最大数の投資家にアプローチすることを可能にしている。

2020年度は市場からの資金調達は僅かにとどまり、ルノーは資金調達コストの上昇による深刻な影響を受けなかった。このような事態が生じたのは、2020年に社債償還がこれまでに比べて少なかったこと（2016年初頭にTLTRO のリファイナンスが開始されたこと）や、自動車販売台数の低迷により新規与信額が減少したためである。

2019年度と比べ、顧客から集められた預金は28億ユーロ増加し、2020年12月31日現在かかる預金は、205億ユーロ又は純資産の43%に達した。

担保付リファイナンス部門において、英国では自動車ローンの私募証券化の、またドイツではリースの、リボルビング期間がさらに1年間延長された。フランスの子会社は、車両リースの最初の購入オプション付き証券化を行い、その金額は991.5百万ユーロとなった。その内訳は、950百万ユーロの優先証券（うち200百万ユーロは自己保有）と41.5百万ユーロの劣後証券である。

RCIは1月に固定利付750百万ユーロの7年満期債を発行した。

これらの資金源並びに、銀行との間で設定された45億ユーロの未使用の確定与信枠、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45億ユーロ、74億ユーロの流動性の高い資産（HQLA）及び3億ユーロの金融資産を含む166億ユーロのヨーロッパの利用可能な有価証券により、RCIバンクは、外部流動性が一切使用できなくなったとしても、12ヶ月間超の間、顧客融資を維持できる。

RCIバンク・グループの発行債券及びプログラムは、複数の機関から信用格付を取得している。格付の詳細は、本有価証券報告書の「リスクファクター」の項目の「流動性リスク」の章に記載されている。現状では、ムーディーズ及びスタンダード・アンド・プアーズの場合、自動車部門の負債の格下げは、RCIバンクの負債の格下げを伴うことになる。

## B2. 為替リスク

2020年度のルノー・グループの為替リスク管理方針に重要な変更は行われていない。

ルノー・グループの為替リスクに対するエクスポージャーは主に自動車部門に関するものである。

### ・ 為替リスク - 自動車部門

自動車部門においては、為替レートの変動は次の6つの財務集計値に影響を及ぼす可能性がある。すなわち、営業利益（損失）、運転資本、財務収益（費用）、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、株主資本並びにネット・キャッシュ・ポジションである。

ルノーSAの資金調達及びトレジャリー部は、自動車（アフトワズを除く）部門の為替リスクを管理する。

アフトワズの財務部は、自動車（アフトワズを除く）部門と類似の方法で為替リスクを管理する。当該財務部は、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、測定及び管理する。2020年12月31日現在、アフトワズの余剰資金と銀行借入の大部分はロシア・ルーブル建てであり、2020年に為替ヘッジは行われていない。

#### - 営業利益及び運転資本

自動車部門の方針として、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。営業及び運転資本項目の為替ヘッジは、財務部又はシニア・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シニア・マネジメントに報告される。このような場合で、かつ可能な場合には、為替取引は主に、国際市場で譲渡可能な通貨について子会社であるルノー・ファイナンスによって行われる。

為替リスクに対する主なエクスポージャーは、営業利益（損失）にある。2020年度の営業成績及びキャッシュ・フローの構成に基づき、2020年12月31日現在、他のすべての通貨に対する1%のユーロ上昇は、ヘッジを行った場合、自動車部門の年間営業利益（損失）に24百万ユーロの不利な影響を与えることになる。

2020年度における主要なエクスポージャーは、英国ポンドに関連するもので、ポンドに対してユーロが1%上昇した場合に約9百万ユーロの感応度を有した。上位10件の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		年間営業項目純額	ユーロ1%上昇による影響
英国ポンド	GBP	954	(9)
ロシア・ルーブル	RUB	858	(8)
ポーランド・ズロチ	PLN	675	(7)
スイス・フラン	CHF	378	(4)
アルゼンチン・ペソ	ARS	340	(3)
インド・ルピー	INR	(244)	2
日本円	JPY	(330)	3
韓国ウォン	KRW	(336)	3
米ドル	USD	(394)	4
ルーマニア・レイ	RON	(688)	7

2020年、自動車（アフトワズを除く）部門はその営業利益（純額）と運転資本の為替リスク・エクスポージャーを制限するため、英国ポンド、アルゼンチン・ペソ及びトルコ・リラの為替ヘッジを設定した。

#### - 財務収益（費用）

為替に関連して財務収益（純額）が影響を受けることを回避するために、自動車部門の方針は、外貨建ての財務及び投資項目に影響を及ぼす為替リスクを最小化することである。

財務収益及び費用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。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、為替取引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。

#### - 関連会社及び共同支配企業の当期純利益に対する持分

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、為替リスクに晒されている。2020年度の当期純利益への寄与を基準にすると、ユーロが日本円に対して1%上昇した場合、日産の寄与は49百万ユーロ減少することになる。この影響は、ルノー・グループの連結財務諸表に対する日産の寄与の換算に対するユーロによる影響にのみ対応している。日産はユーロ圏で様々なレベルの事業を行っており、ルノーはこれをコントロールできないことから、ユーロの変動が日産の勘定自体に与える本質的な影響は反映していない。

#### - 株式投資

（ユーロ以外の通貨による）株式投資の為替リスク・エクスポージャー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、2020年12月31日現在、180億円にのぼる部分的な外国為替ヘッジを行っている（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この純投資をヘッジしないことを自ら定めている。

#### - ネット・キャッシュ・ポジション

日産に対する投資の部分的ヘッジの目的で、ルノーの実質有利子負債の一部は円建てである。2020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1.4百万ユーロ増加することになる。また、このネット・キャッシュ・ポジションは、子会社の現地通貨での金融資産及び負債に係る為替相場の変動の影響を受ける場合もある。

#### - 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（グループ会社間残高を含む）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、感応度分析の対象としていない。

他の通貨に対してユーロが1%上昇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。自動車部門については、2020年12月31日現在では、6百万ユーロ（2019年12月31日現在は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年度の英国ポンドの将来キャッシュ・フローのために設定された部分的ヘッジによって説明される。



2020年12月31日現在、他の通貨に対してユーロが1%上昇した場合その純利益への影響は14百万ユーロ(2019年12月31日現在はアフトワズを除き7百万ユーロ)のマイナス影響となるが、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。

#### ・ 為替リスク - 販売金融部門

販売金融部門は、適用している管理方針により、為替リスクに対するエクスポージャー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ず、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。

2020年12月31日現在、RCIバンクの連結外国為替ポジションは5.8百万ユーロであった。

英国の欧州連合離脱は、2020年12月31日現在のRCIバンク・グループによる引当金の認識にはつながらなかった。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日に新たな事業体であるRCI Services UK Limited(RCI Holdingの完全子会社である金融機関)に移管した。2020年度に追加の取引は必要とされなかった。

### B3. 金利リスク

2020年度のルノー・グループの金利リスク管理方針に重要な変更は行われていない。ルノー・グループの金利リスクに対するエクスポージャーは主に販売金融部門に関するものである。

#### ・ 金利リスク - 自動車部門

自動車部門の財務収益(純額)は、市場金利の変動リスクに晒されている。それは、余剰資金及び財務負債に、また、より少ない程度で資本に影響を与えるものである。

金利リスク管理方針は以下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。
- 自動車(アフトワズを除く)部門による長期投資については、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。
- アフトワズの余剰資金及び銀行借入は主として変動金利で行っている。2020年、アフトワズはその金融負債のためのいかなるヘッジ商品も設定しなかった。アフトワズの財務部はロシアの金利動向を注意深く監視しており、金利が上昇した場合、ポートフォリオのリファイナンスにおいて固定金利負債の比率を高めることで財務収益(純額)への影響を軽減する措置をとる。

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。自動車(アフトワズを除く)部門の金利ヘッジ手段は、ヘッジ対象の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。

日産株式に対する投資の部分的ヘッジの一環として行う円建資金調達には固定金利を使用している。

最後に、ルノー・ファイナンスでは、厳密に定めたリスク限度内で自ら金利取引を行なっており、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・グループの連結純利益への重大な影響はない。

#### ・ 金利リスク - 販売金融部門

全体の金利リスクは、変動する金利が将来の利ざや全体に与える影響を表している。RCIバンクの経営成績は、市場金利又は顧客預金に適用される金利の変動の影響を受ける可能性がある。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。

通貨、経営体及び資産ポートフォリオによる日次感応度の算出は、各事業体が割り当てられた限度額を確実に遵守するために使用される。この金利感応度の評価は、100ベースポイントの金利上昇が各事業体の貸借対照表項目の価値に与える影響を測定したものであり、すべてのRCIバンクの事業体が同じ手法を用いている。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、即時のヘッジ指示が出される。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。

- 販売金融子会社による顧客に対するほぼすべての貸付金は、固定金利で、期間は1～72ヶ月である。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、残余金利リスクのみが発生する。変動金利の資金調達を行っている子会社では、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、同部門の販売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イ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ルノー・グループにより設定された範囲（32百万ユーロ）以下に保っている。これらのマクロヘッジ取引は、変動金利の資金源及び/又はスワップのマイクロヘッジにより変動金利の資金源に転換される固定金利の資金源に関するものである。

#### ・ ルノー・グループの金融商品の金利リスクに対する感応度分析

自動車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で行う。

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て公正価値で測定す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。

自動車部門については、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に対する影響は91.3百万ユーロの増加となる。資本は影響を受けない。

販売金融部門については、2020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（2020年12月31日現在は50百万ユーロ）。2020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。

- ユーロ建ての項目に対するプラス4.3百万ユーロ
- 韓国ウォン建ての項目に対するプラス0.6百万ユーロ
- スイス・フラン建ての項目に対するプラス0.5百万ユーロ
- チェコ・コルナ建ての項目に対するプラス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0.6百万ユーロ
- 英国ポンド建ての項目に対するマイナス0.3百万ユーロ
- ポーランド・ズロチ建ての項目に対するマイナス0.1百万ユーロ

各通貨における感応度の絶対額合計は9.4百万ユーロに達した。

・ デリバティブの影響考慮後のルノー・グループの金融資産の固定利率・変動利率による内訳

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日現在				2019年12月31日現在				
	合計	自動車 (アフト ワズを 除く)	アフ トワズ	モビ リ ティ サー ビス	販売 金融	合計	自動車 (アフト ワズを 除く)	アフ ト ワズ	販売 金融
ヘッジ前金融資産：固定金利 (a)	1,468	525			943	2,015	67		1,948
ヘッジ前金融資産：変動金利 (a')	21,273	11,962	558	15	8,738	15,112	12,278	72	2,762
<b>ヘッジ前金融資産</b>	<b>22,741</b>	<b>12,487</b>	<b>558</b>	<b>15</b>	<b>9,681</b>	<b>17,127</b>	<b>12,345</b>	<b>72</b>	<b>4,710</b>
ヘッジ：変動金利 / 固定 (b)									
ヘッジ：固定金利 / 変動 (b')									
<b>ヘッジ</b>									
ヘッジ後金融資産：固定金利 (a+b-b')	1,468	525			943	2,015	67		1,948
ヘッジ後金融資産：変動金利 (a'+b'-b)	21,273	11,962	558	15	8,738	15,112	12,278	72	2,762
<b>ヘッジ後金融資産</b>	<b>22,741</b>	<b>12,487</b>	<b>558</b>	<b>15</b>	<b>9,681</b>	<b>17,127</b>	<b>12,345</b>	<b>72</b>	<b>4,710</b>

・ デリバティブの影響考慮後のルノー・グループの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)	2020年12月31日現在					2019年12月31日現在			
	合計	自動車 (アフ トワズ を除 く)	アフ トワズ	モビリ ティ サー ビス	販売 金融	合計	自動車 (アフ トワズ を除 く)	アフ トワズ	販売 金融
ヘッジ前金融負債：固定金利 (a)	34,580	12,204	251	18	22,107	34,979	7,604	328	27,047
ヘッジ前金融負債：変動金利 (a')	28,659	2,377	915	11	25,356	22,552	1,643	583	20,326
<b>ヘッジ前金融負債</b>	<b>63,239</b>	<b>14,581</b>	<b>1,166</b>	<b>29</b>	<b>47,463</b>	<b>57,531</b>	<b>9,247</b>	<b>911</b>	<b>47,373</b>
ヘッジ：変動金利/固定 (b)	10,302				10,302	8,631	95		8,536
ヘッジ：固定金利/変動 (b')	8,583	164			8,419	8,758	426		8,332
<b>ヘッジ</b>	<b>18,885</b>	<b>164</b>			<b>18,721</b>	<b>17,389</b>	<b>521</b>		<b>16,868</b>
ヘッジ後金融負債：固定金利 (a+b-b')	36,299	12,040	251	18	23,990	34,852	7,273	328	27,251
ヘッジ後金融負債：変動金利 (a'+b'-b)	26,940	2,541	915	11	23,473	22,679	1,974	583	20,122
<b>ヘッジ後金融負債</b>	<b>63,239</b>	<b>14,581</b>	<b>1,166</b>	<b>29</b>	<b>47,463</b>	<b>57,531</b>	<b>9,247</b>	<b>911</b>	<b>47,373</b>

#### B4. 株式リスク

ルノー・グループの株式リスクに対するエクスポージャーは主として、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関するものである。ルノー・グループ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。

2020年度のルノー・グループの株式リスク管理方針に重要な変更は行われていない。

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95百万ユーロのマイナス影響を及ぼす可能性がある。しかし、2020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。

2020年度において、ルノーSAの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一時的に行った。

2020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動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%上昇すると、2020年12月31日現在でその他の包括利益項目に21百万ユーロのプラスの影響が発生することになる。

## B6. 顧客信用リスク及び銀行カウンターパーティリスク

### ・ 自動車顧客債権に係る顧客信用リスク

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（アフトワズを除く）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。

アフトワズは一般に認められた信用ある第三者とのみ取引を行う。与信枠を要するすべての見込み顧客は信用検証手続の対象となる。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エクスポージャーは重大ではない。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。

### ・ 販売金融部門による顧客、ディーラー及び約定に係る信用リスク

販売金融部門は、カウンターパーティの支払デフォルトを回避するためにリスク管理手法が十分でない場合、顧客及びディーラーの信用リスクに晒される。

信用リスクとは、RCIバンクの顧客が銀行との間に締結した契約条件を履行できないことにより損失を被るリスクである。信用リスクは、失業率、企業倒産、債務返済コスト、売上高増加、家計可処分所得、ディーラーの収益性及び中古車の価格などのマクロ経済要因と密接に関連している。それは、販売金融部門の事業に大きな影響を与える。

ディーラーシップ・ネットワークへの信用リスクのレベルは、ディーラーの財務状態、保証の質及び車両に対する全般的な需要に影響される。

RCIバンクは、高度なスコアリングシステムや外部データベースを活用して、個人及び企業顧客向けローンの質を評価している。また、社内格付制度を活用し、ディーラーへの融資を評価している。RCIバンクは、市況に応じて常にその受入方針を調整しているが、信用リスクの増大はそのリスク費用及び貸倒引当金を増加させることになる。RCIバンクは、価値が毀損した又はデフォルトした債権を回収するための詳細な手順を有しており、未払いの車両の回収及び販売の手配を行っている。しかしながら、信用供与、信用リスク監視、支払回収措置及び車両の回収の方針が、その財務成績及び財務状態に対する好ましくない影響を回避するために現在十分である、又は将来に渡って十分であるという保証はない。

信用リスクの増大は、リスク費用及び貸倒引当金を増加させることになり、RCIの財務成績に直接的な影響を与えるほか、潜在的には自己資本にも影響を及ぼす。

### ・ 銀行カウンターパーティリスク

当グループは、金融・銀行市場において、余剰資金の運用、為替リスク及び金利リスクの管理、並びに支払フローの管理等の業務を行っているため、銀行カウンターパーティリスクに晒されている。

ルノー・グループの企業に影響を与えるこの銀行カウンターパーティリスクは、自動車部門及び販売金融部門の両部門が完全に協調して管理している。これは主にカウンターパーティの長期信用格付と資本をベースとした社内格付制度に基づいている。この制度は銀行カウンターパーティリスクに晒されているすべてのルノー・グループ企業が利用している。

事業の性質上、深刻な銀行カウンターパーティリスクに晒されているルノー・グループの企業については、特定の手続に従い承認済みカウンターパーティ限度枠を遵守しているかどうか、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次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。

銀行カウンターパーティリスクを減らすために、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。新興国で発生する可能性のある不安定なマクロ経済状況が、その国の銀行システムに影響を与える可能性がある場合、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。

2020年度は、銀行カウンターパーティのデフォルト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	2019年12月31日 現在	減損	戻入		その他	2020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	(848)	(707)	299	154	38	(1,064)
最終顧客向け融資の減損	15	(747)	(634)	262	134	34	(951)
ディーラーシップ向け融資の減損	15	(101)	(73)	37	20	4	(113)
自動車顧客債権の減損 <sup>*</sup>	16	(815)	(120)	6	24	7	(898)
その他の債権の減損	17	(339)	96			28	(215)
その他の金融資産の減損	22	(5)	(23)				(28)
引当金(約定)	20	6	18	(1)	(10)		13
<b>カウンターパーティリスクのカバレッジ合計</b>		<b>(2,001)</b>	<b>(736)</b>	<b>304</b>	<b>168</b>	<b>73</b>	<b>(2,192)</b>

\* 2020年12月31日現在のイランに関連する商事債権678百万ユーロを含む(2019年12月31日現在は678百万ユーロ)。

## VI - キャッシュ・フロー及びその他の情報

## 注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）	2020年度	2019年度
引当金の繰入、純額	353	(115)
販売金融債権の貸倒による影響、純額	255	67
資産処分による（益）損、純額	64	23
その他の金融商品の公正価値の変動	58	33
実質有利子負債	337	311
繰延税金	114	828
当期税金	306	626
その他	26	164
<b>その他の非資金的収益及び費用（利息・税金調整前）</b>	<b>1,513</b>	<b>1,937</b>

## 26 - B. 税引前運転資本の増減

（単位：百万ユーロ）	2020年度	2019年度
棚卸資産純額の（増）減	(112)	165
債権の（増）減、純額	338	390
その他の資産の（増）減	212	155
営業債務の増（減）	(908)	(161)
その他の負債の増（減）	(722)	665
<b>税引前運転資本の増（減）</b>	<b>(1,192)</b>	<b>1,214</b>

## 26 - C. 資本的支出

（単位：百万ユーロ）	2020年度	2019年度
無形資産の購入	(1,500)	(2,086)
有形固定資産の購入（顧客向けリース用資産を除く）	(2,508)	(3,035)
<b>資産購入合計</b>	<b>(4,008)</b>	<b>(5,121)</b>
支払繰延	(200)	99
<b>資本的支出合計</b>	<b>(4,208)</b>	<b>(5,022)</b>

注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

下表では、取締役会長、最高経営責任者、暫定最高経営責任者（2020年度）、取締役及び幹部社員並びに2021年1月1日付でマネジメント・ボードとなったルノー・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。

(単位：百万ユーロ)	2020年度	2019年度	2018年度
基本給	6.5	6.0	5.5
変動報酬	7.4	4.6	7.4
雇用者負担の社会保障税	12.1	8.6	11.1
補足年金及び退職補償金	2.1	1.1	9.5
約定補償金	9.4	7.8	-
その他報酬項目	0.2	0.2	0.5
<b>報酬合計（補完年金制度の2019年度の廃止並びにストック・オプション及び業績連動株式の影響を除く）</b>	<b>37.7</b>	<b>28.3</b>	<b>34.0</b>
ストック・オプション、業績連動株式及びその他の株式報酬	3.6	11.3	16.1
<b>合計（補完年金制度の2019年度の廃止の影響を除く）</b>	<b>41.3</b>	<b>39.6</b>	<b>50.1</b>
補完年金制度の2019年度の廃止の影響	-	(30.1)	NA
<b>会長及びエグゼクティブ・コミッティ・メンバーの報酬合計</b>	<b>41.3</b>	<b>9.5</b>	<b>50.1</b>

2020年度の実績報酬額は最高で1.5百万ユーロ（2019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確定給付型共同補完年金制度は2019年度に廃止された。期間をまたいで比較しやすくするために、この廃止による会計上の影響を上表の特定の行に示している。

27 - B. ルノーの関連会社への投資

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投資の詳細は注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、2020年度の売上高は259百万ユーロ（2019年度は257百万ユーロ）であり、また2020年12月31日現在、72百万ユーロの自動車顧客債権、282百万ユーロの販売金融債権及び40百万ユーロの確定与信枠を有している（2019年12月31日現在はそれぞれ、53百万ユーロ、403百万ユーロ及び26百万ユーロ）。

2020年度、ルノー・グループは、注23-Cに記載のとおり銀行団によって発行された政府保証付き融資枠から恩恵を受けた。



## 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。

2020年度、この会社に係るルノー・グループの費用は約185百万ユーロにのぼる(2019年度は255百万ユーロ)。

2020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、116百万ユーロの営業債権(2019年12月31日現在は120百万ユーロ)及び61百万ユーロの営業債務(2019年12月31日現在は59百万ユーロ)から構成されている。

## 注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、訴訟に関与していたり、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)	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
顧客に供与した与信枠 <sup>(1)</sup>	2,437	2,583
投資の確定注文	984	1,572
担保又は抵当資産	4	2
抵当、裏書、保証及びその他の約定 <sup>(2)</sup>	970	696

(1) 販売金融部門が顧客に供与した確定与信枠により、2020年12月31日現在、期末後3ヶ月間に最大2,328百万ユーロの流動資産が流出する(2019年12月31日現在は2,488百万ユーロ)。

(2) その他の約定は主に行政に付与された保証、株式引受約定及び、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が適用除外となるリースに関連するリース取引に係る約定債務を含む。

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。税務調整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。

RESA（ルノー・エスパニャSA）は、2020年12月31日現在212百万ユーロである移転価格の税額再評価について通知を受けた。ルノー・グループはこれについて争っている。2021年には、フランス及びスペイン間の和解に向けた手続が開始される。ルノーは、訴訟で勝利する可能性が高いと考えているため、この通知に関連する引当金は計上されていない。2020年12月、スペインの税務当局に135百万ユーロの預け金が支払われ、これは長期金融資産で認識され、連結キャッシュ・フロー計算書上、（自動車部門の貸付金の減少（増加）に基づく）投資活動によるキャッシュ・フローに記載された。別の支払金の77百万ユーロは、2021年度第1四半期中に支払われる予定であり、同様に認識される。

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。2020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。

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。

2020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* - AGCM）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している。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。2020年10月21日、裁判所はAGCMの決定全体を取り消し、AGCMは2020年12月23日にその決定に対して上訴した。2020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。

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。2020年12月31日及び2019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。

欧州司法裁判所（CJEU）は、2020年12月17日、他の自動車メーカーに関する予備判決申立ての訴訟において、その解釈上の判決を行った。この裁定は国内法に対して法的拘束力を有する。これら進行中の訴訟における次の段階の潜在的な結果は、現段階では信頼性をもって見積ることができず、また、2020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。

ルノー・グループ各社は、主に欧州連合において、また、中国、スイス、韓国においても、CO<sub>2</sub>排出量に関する適用規制の対象となっている。ルノーは、乗用車及び小型商用車に関する2020年度CAFE（企業平均燃費）目標を達成し、今後数ヶ月以内に欧州委員会による検証を受けることを、2021年1月4日のプレスリリースで発表した。

ルノー・グループの販売台数の約70%がこの種の規制の対象となっている。2020年度の欧州CAFE目標である95g CO<sub>2</sub>/kmの達成は、当年上半期に登録された車両の平均CO<sub>2</sub>排出量が95gの基準値を上回ったにもかかわらず、2020年度に登録されたすべての新車両で確認された。

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して適用される規制の対象となる。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)	2020年12月31日現在	2019年12月31日現在
抵当、裏書及び保証	2,949	2,671
担保又は抵当資産 <sup>(1)</sup>	2,749	3,790
買戻し約定 <sup>(2)</sup>	5,452	4,832
<b>その他の約定</b>	<b>44</b>	<b>43</b>

(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2020年12月31日現在で合計2,708百万ユーロ（2019年12月31日現在は3,727百万ユーロ）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14百万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26百万ユーロを受け取った（2019年12月31日現在はそれぞれ13百万ユーロ及び49百万ユーロ）。

(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に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25-B1に記すとおりである。

## 注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2020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。

## 注30 - 後発事象

取締役会による承認を経て、2021年1月14日、ルノー・グループCEOのルカ・デメオは、ルノー・グループの戦略を、並行して開始する3つのフェーズを通じて台数の追求から価値の創造へと転換することを目的とした新たな戦略プラン「ルノーリユーション」を発表した。

- 「復活」フェーズは2023年まで継続し、営業総利益の回復と現金の創出に注力する。
- 「リノベーション」フェーズは2025年まで継続し、ラインナップのリニューアルと強化によりブランドの収益性に貢献していく。
- 「レボリユーション」フェーズは2025年に開始し、ルノー・グループの事業モデルをテクノロジー、エネルギー及びモビリティに転換し、ルノー・グループを新型モビリティのパリューチェーンのフロントランナーにしていく。

[次へ](#)

## 注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	2020年 12月31日 現在	2019年 12月31日 現在
<b>Renault SA</b>	<b>フランス</b>	親会社	親会社
<b>自動車（アフトワズを除く）部門</b>			
<b>フランス</b>			
Renault s.a.s	フランス	100	100
ACI Le Mans	フランス	100	100
ACI Villeurbanne	フランス	100	100
Renault Média Ventures <sup>(2)</sup>	フランス	-	100
Carizy	フランス	98	96
Fonderie de Bretagne	フランス	100	100
Ingénierie de la Division des Véhicules Électriques (I-DVE)	フランス	100	100
Ingénierie de la Division des Véhicules Utilitaires	フランス	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	フランス	100	100
Renault Developpement Industr. et Commercial (RDIC)	フランス	100	100
Renault Environnement	フランス	100	100
Renault Mobility As an Industry <sup>(4)</sup>	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	フランス	100	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 - SAA	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
Societe immobiliere 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
Renault SW Labs <sup>(1)</sup>	フランス	100	-
<b>ヨーロッパ</b>			
Renault Deutschland AG及び子会社	ドイツ	100	100
Renault Osterreich 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
Companhia Aveirense de Componentes Para a Industria Automovel SA (CACIA)	ポルトガル	100	100
Renault Portuguesa及び子会社	ポルトガル	100	100
Renault Ceska Republica	チェコ共和国	100	100
Grigny UK Ltd.	英国	100	100
Renault Sport Racing Limited	英国	90	90
Renault UK	英国	100	100
Renault Slovensko	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
<b>アメリカ</b>			
Renault Argentina及び子会社	アルゼンチン	100	100
Renault Do Brasil Comercio & Participações Ltda	ブラジル	100	100
Renault Do Brasil SA	ブラジル	100	100
Cormecanica	チリ	100	100
Renault Centro de Servicios Compartidos s.a.s	コロンビア	100	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
<b>アフリカ-中東-インド-アジア・太平洋</b>			
Renault Algérie	アルジェリア	100	100
Vehicule Distributors Australia	オーストラリア	100	100
Renault Samsung Motors	韓国	80	80
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	97
Renault Treasury Services PTE Ltd.	シンガポール	100	100
<b>中国</b>			
Jiangxi Jiangling Motors Electric Vehicles Co. (JMEV)	中国	50	50
Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicles Sales&Marketing Co. (JMEVS)	中国	50	50
Kunming Furui Electric Vehicles Sales Service Co. (KFEVS) <sup>(1)</sup>	中国	50	-
Renault Beijing Automotive Company	中国	100	100
<b>ユーラシア</b>			
Renault-Nissan Bulgarie	ブルガリア	100	100
Automobile 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
<b>販売金融部門</b>			
<b>フランス</b>			
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
<b>ヨーロッパ</b>			
RCI Versicherungs Service GmbH	ドイツ	100	100
RCI Financial Services SA	ベルギー	100	100
AUTOFIN	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 Bank UK Limited	英国	100	100
RCI Finance SA	スイス	100	100
<b>アメリカ</b>			
Courtage SA	アルゼンチン	100	100
Rombo Compania Financiera SA	アルゼンチン	60	60
Administradora De Consorcio Renault do Brasil	ブラジル	100	100
Banco RCI Brasil S.A	ブラジル	60	60
RCI Brasil Serviços e Participações Ltda	ブラジル	100	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
<b>アフリカ-中東-インド-アジア・太平洋</b>			
RCI Financial Services Korea	韓国	100	100
RCI Finance Maroc	モロッコ	100	100
RDFM	モロッコ	100	100
<b>ユーラシア</b>			
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 SA	ルーマニア	100	100
LLC RNL LEASING	ロシア	100	100
<b>アフトワズ</b>			
<b>ヨーロッパ</b>			
LADA International Ltd.	キプロス	68	68
Alliance Rostec Auto B.V.	オランダ	68	68
<b>ユーラシア</b>			
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
000 PSA VIS-AVTO	ロシア	68	68
000 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	68
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	68	65
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 Cheboksary-Lada	ロシア	59	63
000 Sockultbit-AVTOVAZ	ロシア	68	68
A0 Lada Zapad Togliatti <sup>(3)</sup>	ロシア	68	68
JV Systems	ロシア	68	68
その他のアフトワズの子会社	ロシア	34 - 68	34 - 68

### モビリティサービス部門

#### フランス

Class & Co. s.a.s <sup>(1)</sup>	フランス	100	-
Glide.io <sup>(1)</sup>	フランス	100	-
Renault Mobility As an Industry <sup>(4)</sup>	フランス	100	-

#### ヨーロッパ

Coolnagour Limited t/a iCabbi及び子会社 <sup>(1)</sup>	アイルランド	78	-
Flit Technologies Ltd.及び子会社 <sup>(1)</sup>	英国	70	-

(1) 2020年度に初めて連結された会社（注3-A）。

(2) 2020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。

(4) 2020年度に範囲が変更された会社。

### 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	2020年	2019年
		12月31日 現在	12月31日 現在
Renault-Nissan Technology & 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	2020年	2019年
		12月31日 現在	12月31日 現在
<b>自動車（アフトワズを除く）部門</b>			
Renault South Africa	南アフリカ	40	40
Renault Algérie Production	アルジェリア	49	49
Tokai 2 GmbH	ドイツ	15	15
EGT New Energy Automotive Company Ltd.	中国	25	25
Dongfeng Renault Automotive Company <sup>(2)</sup>	中国	-	50
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company Ltd.	中国	49	49
Boone Comenor	フランス	33	33
Alliance Mobility Company France	フランス	50	50
Indra Investissements s.a.s	フランス	50	50
Les Éditions Croque Futur及び子会社 <sup>(2)</sup>	フランス	-	35
Tokai 1	フランス	15	15
Renault-Nissan Automotive India Private Limited	インド	30	30
Alliance Mobility Company Japan	日本	50	50
Groupe Nissan	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
<b>販売金融部門</b>			
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
Bank Austria Renault-Nissan B.V.	オランダ	30	30
RN Bank	ロシア	30	30
Orfin Finansman Anonim Sirketi	トルコ	50	50
<b>アフトワズ</b>			
Ferro VAZ GmbH	ドイツ	34	34

CSC ARMENIA-LADA	アルメニア	34	34
------------------	-------	----	----

**モビリティーズ**

Car Sharing Mobility Services sl <sup>(1)</sup>	スペイン	50	20
---	------	----	----

(1) 2020年度に初めて連結された会社（注3-A）。

(2) 2020年度に売却され連結範囲から除外された会社。

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、2020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](#)

## 4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

## 4.2.1 Compte de résultat consolidé

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
<b>Chiffre d'affaires</b>	<b>4</b>	<b>43 474</b>	<b>55 537</b>
Coûts des biens et services vendus		(30 257)	(44 005)
Frais de recherche et développement	10-A	(2 509)	(2 058)
Frais généraux et commerciaux		(4 985)	(5 552)
Autres produits et charges d'exploitation	6	(1 662)	(557)
Autres produits d'exploitation	6	181	80
Autres charges d'exploitation	6	(1 843)	(637)
<b>Résultat d'exploitation</b>		<b>(1 999)</b>	<b>2 105</b>
Coût de l'endettement financier net	7	(337)	(311)
Coût de l'endettement financier brut	7	(355)	(380)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	7	18	75
Autres produits et charges financiers	7	(145)	(131)
<b>Résultat financier</b>	<b>7</b>	<b>(482)</b>	<b>(442)</b>
<b>Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises</b>		<b>(5 145)</b>	<b>(190)</b>
Nissan	12	(4 970)	242
Autres entreprises associées et coentreprises	13	(175)	(432)
<b>Résultat avant impôts</b>		<b>(7 626)</b>	<b>1 473</b>
Impôts courants et différés	8	(420)	(1 454)
<b>RÉSULTAT NET</b>		<b>(8 046)</b>	<b>19</b>
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		(8 008)	(141)
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		(38)	160
Résultat net de base par action* (en euros)		(29,51)	(0,52)
Résultat net dilué par action* (en euros)		(29,51)	(0,52)
Nombre d'actions retenus (en milliers)			
Pour le résultat net de base par action	9	271 349	271 039
Pour le résultat net dilué par action	9	271 349	271 039

\* 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)	2020			2019		
	Brut	Effet impôts	Net	Brut	Effet impôts	Net
<b>Résultat net</b>	<b>(7 626)</b>	<b>(420)</b>	<b>(8 046)</b>	<b>1 473</b>	<b>(1 454)</b>	<b>19</b>
<b>Autres éléments du résultat global provenant de la société mère et ses filiales</b>						
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>						
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	70	(60)	10	(137)	49	(88)
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(52)	(52)	(124)	(194)	30	(164)
Instruments de capitaux propres à la juste valeur par capitaux propres	138	(4)	134	37	(7)	30
<b>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat</b>						
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(665)	(1)	(666)	(8)	(81)	(89)
Écarts de change résultant de la conversion des activités dans les économies hyperinflationnistes	(552)	-	(552)	119	-	119
Écarts de change résultant de la conversion des activités dans les économies hyperinflationnistes	(21)	-	(21)	(40)	-	(40)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan	-	-	-	(70)	(87)	(157)
Couvertures de flux de trésorerie*	8	(7)	1	(17)	6	(11)
<b>TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA SOCIÉTÉ MÈRE ET SES FILIALES (A)</b>	<b>(589)</b>	<b>(67)</b>	<b>(656)</b>	<b>(145)</b>	<b>(32)</b>	<b>(177)</b>
<b>Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global</b>						
<b>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</b>						
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	140	-	140	24	-	24
Autres éléments	94	-	94	23	-	23
Autres éléments	52	-	52	1	-	1
<b>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat</b>						
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(1 268)	-	(1 268)	327	-	327
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	(1 228)	-	(1 228)	382	-	382
Autres éléments	(40)	-	(40)	(53)	-	(53)
<b>TOTAL DE LA PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)</b>	<b>(1 122)</b>	<b>-</b>	<b>(1 122)</b>	<b>351</b>	<b>-</b>	<b>351</b>
<b>AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)</b>	<b>(1 711)</b>	<b>(67)</b>	<b>(1 778)</b>	<b>206</b>	<b>(32)</b>	<b>174</b>
<b>RÉSULTAT GLOBAL</b>	<b>(9 337)</b>	<b>(487)</b>	<b>(9 824)</b>	<b>1 679</b>	<b>(1 486)</b>	<b>193</b>
Dont part des actionnaires de la société mère			(9 760)			35
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle			(64)			158

\* Dont 7 millions d'euros reclassés en résultat net en 2020 (10 millions d'euros en 2019)

04

## 4.2.3 Situation financière consolidée

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>ACTIFS</b>			
<b>Actifs non courants</b>			
Immobilisations incorporelles et goodwill	10-A	0 347	0 949
Immobilisations corporelles	10-B	17 135	10 900
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		15 120	21 232
Nissan	12	14 018	20 022
Autres entreprises associées et coentreprises	13	302	070
Actifs financiers non courants	22	1 253	1 072
Impôts différés actifs	8	051	1 010
Autres actifs non courants	17	950	1 224
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>		<b>41 462</b>	<b>48 393</b>
<b>Actifs courants</b>			
Stocks	14	5 040	5 780
Créances de financement des ventes	15	40 820	45 374
Créances clients de l'Automobile	16	910	1 258
Actifs financiers courants	22	1 181	2 210
Créances d'impôts courants	17	153	80
Autres actifs courants	17	3 874	4 082
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	21 097	14 982
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>		<b>74 275</b>	<b>73 778</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>		<b>115 737</b>	<b>122 171</b>

LE GROUPE RENAULT	GRUPPO RENAULT : UNA ENTREPRESA QU'È ENGAJE	LE GOVERNAMENTO D'ENTREPRESE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 29 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>						
(en millions d'euros)						
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>						
<b>Capitaux propres</b>						
Capital					1 127	1 127
Primes d'émission					3 785	3 785
Titres d'autocontrôle					(284)	(344)
Réévaluation des instruments financiers					384	232
Écart de conversion					(4 108)	(2 235)
Réserves					31 876	32 140
Résultat net – part des actionnaires de la société mère					(8 008)	(141)
<b>Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère</b>					<b>24 772</b>	<b>24 564</b>
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle					566	767
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>			<b>18</b>		<b>25 338</b>	<b>25 331</b>
<b>Passifs non courants</b>						
Impôts différés passifs			8		922	1 044
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an			19		1 544	1 636
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an			20		1 350	1 468
Passifs financiers non courants			23		13 423	8 794
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à plus d'un an			21		179	187
Autres passifs non courants			21		1 085	1 734
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>					<b>19 109</b>	<b>14 853</b>
<b>Passifs courants</b>						
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an			19		163	64
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an			20		1 570	1 004
Passifs financiers courants			23		3 924	2 780
Dettes de financement des ventes			23		47 547	47 405
Fournisseurs					8 277	9 582
Dettes d'impôts courants			21		221	223
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines – part à moins d'un an			21		6	8
Autres passifs courants			21		9 642	10 801
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>					<b>71 290</b>	<b>71 987</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>					<b>115 737</b>	<b>122 171</b>

\* Les données au 31 décembre 2019 ont été modifiées pour tenir compte de l'indexation des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste, conformément à l'interprétation émise par l'IFRS IC en mars 2020 (voir note 2-A2).

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 (1)	Résultat net revenant aux actionnaires de la société mère	Capitaux propres des actionnaires de la société mère	Capitaux propres des participations ne donnant pas le contrôle	Total capitaux propres
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2018</b>	295 722	1 127	3 785	(400)	236	(2 536)	29 975	3 302	35 489	599	36 088
Résultat net 2019								(141)	(141)	100	19
Autres éléments du résultat global (2)					(4)	301	(121)		1/0	(2)	1/4
<b>RÉSULTAT GLOBAL 2019</b>					(4)	301	(121)	(141)	35	158	193
Affectation du résultat net 2018							3 302	(3 302)			
Distribution							(900)		(900)	(90)	(1 002)
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle et effets des augmentations de capital				50					50		50
Variations des parts d'intérêts							(5)		(5)	100	101
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres							(45)		(45)		(45)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2019</b>	295 722	1 127	3 785	(344)	232	(2 235)	32 140	(141)	34 564	767	35 331
Résultat net 2020								(8 008)	(8 008)	(38)	(8 040)
Autres éléments du résultat global (2)					152	(1 873)	(31)		(1 752)	(20)	(1 778)
<b>RÉSULTAT GLOBAL 2020</b>					152	(1 873)	(31)	(8 008)	(9 760)	(64)	(9 824)
Affectation du résultat net 2019							(141)	141			
Distribution										(21)	(21)
(Acquisitions) cessions de titres d'auto-contrôle et effets des augmentations de capital				60					60		60
Variations des parts d'intérêt							(23)		(23)	(119)	(142)
Coûts des paiements fondés sur des actions et autres							(09)		(09)	3	(06)
<b>SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2020</b>	295 722	1 127	3 785	(284)	384	(4 108)	31 876	(8 008)	24 772	566	25 338

(1) Les réserves ont été retraitées au titre de l'indexation des éléments de capitaux propres en économie hyperinflationniste, désormais reconnue en écart de conversion conformément à la décision de l'IFRS IC de mars 2020 (voir note 2-A2). Le résultat global a également été ajusté.

(2) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2020 sont commentés en note 18.

## 4.2.5 Flux de trésorerie consolidés

(en millions d'euros)	Notes	2020	2019
<b>Résultat net</b>		<b>(8 046)</b>	<b>19</b>
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées		(11)	(46)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur		4 750	3 809
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		5 146	190
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	26-A	1 513	1 937
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		5	4
<b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts<sup>(1)</sup></b>		<b>3 356</b>	<b>5 913</b>
Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(2)</sup>		11	625
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		287	(2 012)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		2 820	(659)
<b>Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes</b>		<b>3 107</b>	<b>(3 271)</b>
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	1 598	3 809
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-C	(2 021)	(4 034)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		2 195	5 090
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		884	(428)
<b>Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes</b>		<b>2 056</b>	<b>3 103</b>
Variation des actifs immobilisés donnés en location		(929)	(1 059)
<b>Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts</b>	26-B	<b>(1 192)</b>	<b>1 214</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>		<b>6 409</b>	<b>6 525</b>
Intérêts reçus		71	78
Intérêts payés		(352)	(308)
Impôts courants (payés)/reçus		(375)	(630)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>		<b>5 753</b>	<b>5 599</b>
Investissements incorporels et corporels	26-C	(4 208)	(5 022)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		187	31
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise			5
Acquisitions d'autres participations		(129)	(157)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		-	2
Cessions d'autres participations		(140)	30
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		57	(2)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>		<b>(4 239)</b>	<b>(5 107)</b>
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D		(1 035)
Transaction avec les participations ne donnant pas le contrôle		10	(10)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle	18-H	(21)	(90)
(Achats) ventes de titres d'autocontrôle		(44)	(30)
<b>Flux de trésorerie avec les actionnaires</b>		<b>(55)</b>	<b>(1 177)</b>
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	1 000	1 557
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-C	(590)	(574)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		5 250	(59)
<b>Variation nette des passifs financiers de l'Automobile</b>	23-B	<b>5 660</b>	<b>924</b>
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>		<b>5 605</b>	<b>(253)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>		<b>7 119</b>	<b>239</b>

(1) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(2) Correspond aux dividendes Daimler (11 millions d'euros en 2020 et 46 millions d'euros en 2019) et Nissan (579 millions d'euros en 2019).

(en millions d'euros)	2020	2019
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture</b>	<b>14 982</b>	<b>14 777</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	7 119	239
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(404)	(34)
<b>Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture<sup>(*)</sup></b>	<b>21 697</b>	<b>14 982</b>

\* La trésorerie faisant l'objet de restrictions d'utilisation est décrite en note 22-D.



#### 4.2.6.1 Informations sur les secteurs opérationnels et les Régions

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont les suivants :

- « **Automobile** » qui comprend deux secteurs distincts :
  - « **Automobile hors AVTOVAZ** » regroupent les activités automobiles du Groupe tel qu'elles étaient avant la prise de contrôle au sens d'IFRS 10 du groupe AVTOVAZ ; ce secteur 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,
  - « **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 ;
- « **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 ;
- « **Services de Mobilité** », constitué à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, réunissant sous la holding Renault MAI (Mobility As an Industry) les activités de service dans les nouvelles mobilités. Le secteur inclut les entités Flit Technologies Ltd. et ses filiales (centrale de réservation pour taxis), Coolnagour Ltd. et ses filiales (développement de software pour taxis sous la marque iCabbi),

Gilde.la (services d'autopartage) ainsi que la coentreprise Car Sharing Mobility (services d'autopartage sous la marque Zity). Les données 2019 n'ont pas été retraitées du fait du caractère non significatif des opérations, comprises dans le secteur Financement des ventes jusqu'en décembre 2019.

Le résultat sectoriel examiné régulièrement par le Comité exécutif Groupe, identifié comme le « principal décideur opérationnel », est la **marge opérationnelle** dont la définition est inchangée par rapport aux exercices précédents et est détaillée dans la note 2-D Présentation des comptes consolidés. Depuis 2020, ce résultat intermédiaire n'est plus présenté au sein du compte de résultat consolidé mais uniquement dans le compte de résultat consolidé par secteur opérationnel ci-après.

La marge opérationnelle exclut notamment les charges de restructuration dont la définition a été revue pour s'aligner sur celle donnée dans la norme IAS 37 « Provisions, Passifs éventuels et Actifs éventuels », selon laquelle « Une restructuration est un programme planifié et contrôlé par la direction, qui modifie de façon significative : a) soit le champ d'activité d'une entité ; b) soit la manière dont cette activité est gérée ». L'impact de cette modification sur la période précédente est jugé non significatif et impraticable. En conséquence, les montants des marges opérationnelles de ces exercices n'ont pas été retraités.

La nouvelle organisation autour des marques annoncée par Luca de Meo avec prise d'effet en 2021 ne sera pas de nature à modifier les secteurs opérationnels tels que définis ci-dessus. La présentation des résultats des activités au *Board of Management* (qui remplace le Comité exécutif Groupe au 1<sup>er</sup> janvier 2021), identifié comme le « principal décideur opérationnel », se poursuivra selon la même décomposition que celle en vigueur au 31 décembre 2020.

04

## A - Informations par secteur opérationnel

## A1 Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Opérations Intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2020</b>								
Chiffre d'affaires externe au Groupe	37 736	2 581	-	40 317	3 138	19	-	43 474
Chiffre d'affaires Intersecteurs	95	051	(051)	95	21	1	(117)	
Chiffre d'affaires du secteur	37 831	3 232	(651)	40 412	3 159	20	(117)	43 474
Marge opérationnelle <sup>(2)</sup>	(1 452)	140	1	(1 311)	1 007	(35)	2	(337)
Résultat d'exploitation	(3 061)	129	1	(2 931)	990	(60)	2	(1 999)
Résultat financier <sup>(3)</sup>	(414)	(52)	-	(466)	(15)	(1)	-	(482)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(5 161)	-	-	(5 161)	19	(3)	-	(5 145)
Résultat avant impôts	(8 636)	77	1	(8 558)	994	(64)	2	(7 626)
Impôts courants et différés	55	(273)	-	(218)	(205)	1	2	(420)
RÉSULTAT NET	(8 581)	(196)	1	(8 776)	789	(63)	4	(8 046)

(1) Le chiffre d'affaires externe du Groupe du secteur Automobile hors AVTOVAZ comporte le chiffre d'affaires réalisé par ce secteur avec le groupe AVTOVAZ (218 millions d'euros pour l'année 2020). Ce dernier apparaît en conséquence dans les opérations Intersecteurs du secteur AVTOVAZ.

(2) Les informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeur sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(3) Le résultat opérationnel de l'Automobile hors AVTOVAZ en contribution après élimination des opérations Intersecteurs s'établit à (1 450) millions d'euros pour l'année 2020.

(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 2020, aucun dividende n'a été versé.

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	Opérations Intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2019</b>								
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 <sup>(2)</sup>	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 <sup>(3)</sup>	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 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 informations sur les dotations aux amortissements et aux pertes de valeur 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. Au cours de l'année 2019, leur montant s'est élevé à 500 millions d'euros.

LE GROUPE RENAULT	GRUPE RENAULT : UNE ENTREPRISE OU S'ENGAGE	LE DIMENSIONNEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 29 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
-------------------	--	------------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

## A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

AU 31 DÉCEMBRE 2020

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Opérations Intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs non courants</b>							
Immobilisations incorporeelles et corporeelles	21 432	1 509	-	23 001	415	60	23 482
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	14 981	2	-	14 983	129	7	15 120
Actifs financiers (non) courants - titres de sociétés	7 908	-	(670)	7 238	3	(6 244)	997
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	257	-	-	257	-	-	256
Impôts différés actifs	410	21	-	437	214	-	651
Autres actifs (non) courants	795	5	(32)	768	188	-	956
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>45 789</b>	<b>1 597</b>	<b>(702)</b>	<b>46 684</b>	<b>949</b>	<b>73</b>	<b>41 462</b>
<b>Actifs courants</b>							
Stocks	5 337	262	-	5 599	41	-	5 640
Créances sur la clientèle	1 052	130	(113)	1 070	41 983	2	41 730
Actifs financiers courants	1 005	-	(4)	1 001	943	-	1 181
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 667	274	(2)	2 939	6 122	5	4 027
Tresorerie et équivalents de trésorerie	12 524	558	(133)	12 949	8 738	15	21 697
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>22 646</b>	<b>1 224</b>	<b>(252)</b>	<b>23 618</b>	<b>57 827</b>	<b>22</b>	<b>74 275</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>68 435</b>	<b>2 821</b>	<b>(954)</b>	<b>70 302</b>	<b>58 776</b>	<b>95</b>	<b>115 737</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>							
<b>Capitaux propres</b>							
<b>Passifs non courants</b>	<b>25 346</b>	<b>678</b>	<b>(671)</b>	<b>25 353</b>	<b>6 195</b>	<b>48</b>	<b>(6 258)</b>
Provisions - part à plus d'un an	2 454	21	-	2 475	604	-	3 079
Passifs financiers (non) courants	11 489	1 030	-	12 519	890	15	13 423
Impôts différés passifs	314	34	(1)	347	573	2	922
Autres passifs non courants	1 408	37	(32)	1 413	270	2	1 685
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>15 665</b>	<b>1 122</b>	<b>(33)</b>	<b>16 754</b>	<b>2 337</b>	<b>19</b>	<b>19 109</b>
<b>Passifs courants</b>							
Provisions - part à moins d'un an	1 575	56	-	1 631	49	-	1 679
Passifs financiers courants	5 145	139	(137)	5 147	(1)	18	3 924
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	8 025	452	(108)	8 369	48 298	2	55 804
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	12 079	374	(5)	13 048	1 898	8	9 803
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>27 424</b>	<b>1 021</b>	<b>(250)</b>	<b>28 195</b>	<b>50 244</b>	<b>28</b>	<b>71 290</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>68 435</b>	<b>2 821</b>	<b>(954)</b>	<b>70 302</b>	<b>58 776</b>	<b>95</b>	<b>115 737</b>

04

## 04

## LES COMPTES

## COMPTES CONSOLIDES

## AU 31 DÉCEMBRE 2019

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Opérations Intra-Automobile AVTOVAZ	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>ACTIFS</b>							
<b>Actifs non courants</b>							
Immobilisations incorporelles et corporelles	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	-	6 455
Actifs financiers non courants - autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	194	-	-	194	-	-	194
Impôts différés actifs	475	341	-	816	200	-	1 016
Autres actifs non courants	971	128	(108)	991	233	-	1 224
<b>TOTAL ACTIFS NON COURANTS</b>	<b>51 906</b>	<b>2 212</b>	<b>(1 133)</b>	<b>52 985</b>	<b>985</b>	<b>-</b>	<b>(5 577)</b>
<b>Actifs courants</b>							
Stocks	5 379	352	-	5 731	49	-	5 780
Créances sur la clientèle	1 175	183	(87)	1 271	40 252	-	(891)
Actifs financiers courants	1 197	5	(7)	1 195	1 948	-	(927)
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	3 003	00	(3)	3 000	5 984	-	(4 882)
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 231	70	(3)	12 298	2 762	-	(78)
<b>TOTAL ACTIFS COURANTS</b>	<b>22 985</b>	<b>676</b>	<b>(100)</b>	<b>23 561</b>	<b>56 995</b>	<b>-</b>	<b>(6 778)</b>
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>74 891</b>	<b>2 888</b>	<b>(1 233)</b>	<b>76 546</b>	<b>57 980</b>	<b>-</b>	<b>(12 355)</b>
<b>CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>							
<b>Capitaux propres</b>							
<b>Passifs non courants</b>							
Provisions - part à plus d'un an	2 004	37	-	2 041	040	-	3 281
Passifs financiers non courants	7 100	821	-	7 921	807	-	8 728
Impôts différés passifs	428	40	-	468	570	-	1 038
Autres passifs non courants	1 554	20	(108)	1 466	208	-	1 734
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>	<b>11 692</b>	<b>918</b>	<b>(108)</b>	<b>12 502</b>	<b>2 351</b>	<b>-</b>	<b>14 853</b>
<b>Passifs courants</b>							
Provisions - part à moins d'un an	1 034	00	-	1 100	30	-	1 130
Passifs financiers courants	3 785	100	(10)	3 875	-	-	(1 095)
Fournisseurs et dettes de Financement des ventes	9 520	487	(84)	9 923	48 253	-	(1 129)
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	13 040	209	(3)	13 852	1 708	-	(4 530)
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>	<b>27 985</b>	<b>802</b>	<b>(97)</b>	<b>28 750</b>	<b>49 997</b>	<b>-</b>	<b>(6 760)</b>
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>74 891</b>	<b>2 888</b>	<b>(1 233)</b>	<b>76 546</b>	<b>57 980</b>	<b>-</b>	<b>(12 355)</b>

### A3 Flux de trésorerie par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Automobile AVTOVAZ	Opérations Intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations Inter-secteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2020</b>								
Résultat net <sup>(1)</sup>	(8 581)	(196)	1	(8 776)	789	(63)	4	(8 046)
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées	(11)	-	-	(11)	-	-	-	(11)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie								
Dotations nettes aux amortissements et aux pertes de valeur	4 571	80	-	4 651	83	10	-	4 750
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises	5 100	-	-	5 100	(19)	4	-	5 145
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie avant intérêts et impôts	754	17	-	1 071	452	14	(24)	1 515
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	3	2	-	5	-	-	-	5
<b>Capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts<sup>(2)</sup></b>	<b>1 896</b>	<b>203</b>	<b>1</b>	<b>2 100</b>	<b>1 305</b>	<b>(29)</b>	<b>(20)</b>	<b>3 356</b>
Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(3)</sup>	11	-	-	11	-	-	-	11
Diminution (augmentation) des créances de Financement des ventes	-	-	-	-	2 837	-	270	3 107
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	-	-	-	2 154	-	(98)	2 056
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(839)	-	-	(839)	(90)	-	-	(929)
Variation du besoin en fonds de roulements avant impôts	(1 527)	233	(78)	(1 372)	180	2	(2)	(1 192)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>(459)</b>	<b>436</b>	<b>(77)</b>	<b>(100)</b>	<b>6 386</b>	<b>(27)</b>	<b>150</b>	<b>6 409</b>
Intérêts reçus	51	22	(4)	69	-	2	-	71
Intérêts payés	(297)	(81)	4	(374)	-	-	22	(352)
Impôts courants (payés)/reçus	(127)	(8)	-	(135)	(240)	-	-	(375)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>(832)</b>	<b>369</b>	<b>(77)</b>	<b>(540)</b>	<b>6 146</b>	<b>(25)</b>	<b>172</b>	<b>5 753</b>

(1) Les dividendes reçus du Financement des ventes sont inclus dans le résultat net du secteur Automobile hors AVTOVAZ. En 2020, aucun dividende n'a été versé.  
(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.  
(3) Correspond aux dividendes Dalmer (11 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Automobile AVTOVAZ	Opérations Intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations Inter-secteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2020</b>								
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>(832)</b>	<b>369</b>	<b>(77)</b>	<b>(540)</b>	<b>6 146</b>	<b>(25)</b>	<b>172</b>	<b>5 753</b>
Investissements incorporels	(1 412)	(74)	-	(1 480)	(3)	(11)	-	(1 500)
Investissements corporels	(2 002)	(182)	83	(2 701)	(7)	-	-	(2 708)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	187	0	(0)	187	-	-	-	187
Acquisitions et cessions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise	-	-	-	-	-	-	-	-
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(281)	-	-	(281)	-	(23)	29	(275)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	42	2	(2)	42	-	(2)	17	57
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(4 066)</b>	<b>(248)</b>	<b>75</b>	<b>(4 239)</b>	<b>(10)</b>	<b>(36)</b>	<b>46</b>	<b>(4 239)</b>
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(44)	-	-	(44)	(11)	29	(29)	(55)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	5 470	437	(143)	5 770	-	23	(133)	5 660
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>5 432</b>	<b>437</b>	<b>(143)</b>	<b>5 726</b>	<b>(11)</b>	<b>52</b>	<b>(162)</b>	<b>5 605</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>534</b>	<b>558</b>	<b>(145)</b>	<b>947</b>	<b>6 125</b>	<b>(9)</b>	<b>56</b>	<b>7 119</b>

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	Automobile AVTOVAZ	Opérations Intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Services de Mobilité	Opérations Inter-secteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2020</b>								
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>12 231</b>	<b>70</b>	<b>(3)</b>	<b>12 298</b>	<b>2 762</b>	<b>-</b>	<b>(78)</b>	<b>14 982</b>
Augmentation (diminution) de la trésorerie	534	558	(145)	947	6 125	(9)	50	7 119
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(241)	(70)	15	(290)	(149)	24	17	(404)
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>12 524</b>	<b>558</b>	<b>(133)</b>	<b>12 949</b>	<b>8 738</b>	<b>15</b>	<b>(5)</b>	<b>21 697</b>

## 04

LES COMPTES  
COMPTES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2010</b>							
Résultat net <sup>(1)</sup>	(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	-	3 127	82	-	3 809
Part dans les résultats 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 <sup>(2)</sup>	4 739	240	(1)	4 978	1 458	(523)	5 913
Dividendes reçus des sociétés cotées <sup>(3)</sup>	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 roulements avant impôts	1 829	15	-	1 844	(635)	5	1 214
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>6 191</b>	<b>255</b>	<b>(1)</b>	<b>6 445</b>	<b>381</b>	<b>(301)</b>	<b>6 525</b>
Intérêts reçus	73	5		78			78
Intérêts payés	(301)	(87)	1	(387)	-	19	(308)
Impôts courants (payés)/reçus	(307)	(11)	-	(318)	(258)	-	(630)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>5 596</b>	<b>162</b>	<b>-</b>	<b>5 758</b>	<b>123</b>	<b>(282)</b>	<b>5 599</b>

(1) 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 en 2019.

(2) La capacité d'autofinancement avant intérêts et impôts est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (40 millions d'euros) et Nissan (579 millions d'euros).

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2010</b>							
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>5 596</b>	<b>162</b>	<b>-</b>	<b>5 758</b>	<b>123</b>	<b>(282)</b>	<b>5 599</b>
Investissements incorporels	(2 016)	(87)		(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 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)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(5 024)</b>	<b>(143)</b>	<b>1</b>	<b>(5 166)</b>	<b>59</b>	<b>-</b>	<b>(5 107)</b>
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
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT</b>	<b>15</b>	<b>(50)</b>	<b>-</b>	<b>(35)</b>	<b>(511)</b>	<b>293</b>	<b>(253)</b>
<b>AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>587</b>	<b>(31)</b>	<b>1</b>	<b>557</b>	<b>(329)</b>	<b>11</b>	<b>239</b>

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations intra- Automobile	TOTAL AUTOMOBILE	Financement des ventes	Opérations Intersecteurs	TOTAL CONSOLIDÉ
<b>2010</b>							
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>11 691</b>	<b>89</b>	<b>(3)</b>	<b>11 777</b>	<b>3 094</b>	<b>(94)</b>	<b>14 777</b>
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)
<b>SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE</b>	<b>12 231</b>	<b>70</b>	<b>(3)</b>	<b>12 298</b>	<b>2 762</b>	<b>(78)</b>	<b>14 962</b>

**A4 Autres informations relatives au secteur automobile : position nette de liquidité ou endettement financier net, free cash flow opérationnel et ROCE**

La position nette de liquidité ou l'endettement financier net, le free cash flow opérationnel et le ROCE ne sont présentés que pour l'Automobile.

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 2020			
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra-Automobile	TOTAL AUTOMOBILE
Passifs financiers non courants	(11 489)	(1 030)	-	(12 519)
Passifs financiers courants	(5 145)	(139)	137	(5 147)
Actifs financiers non courants autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement	118	-	-	118
Actifs financiers courants	1 024	-	[4]	1 020
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 524	558	(133)	12 949
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>(2 968)</b>	<b>(611)</b>	<b>-</b>	<b>(3 579)</b>

(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	04	-	-	04
Actifs financiers courants	1 180	1	[7]	1 174
Trésorerie et équivalents de trésorerie	12 231	70	[3]	12 298
<b>POSITION NETTE DE LIQUIDITÉ (ENDETTEMENT FINANCIER NET) DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>2 584</b>	<b>(850)</b>	<b>-</b>	<b>1 734</b>

04

## FREE CASH FLOW OPÉRATIONNEL

(en millions d'euros)	2020			TOTAL AUTOMOBILE
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra-Automobile	
Capacité d'autofinancement (hors dividendes reçus des sociétés cotées) avant intérêts et impôts	1 890	203	1	2 100
Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts <sup>(1)</sup>	(1 527)	233	(78)	(1 372)
Intérêts reçus par l'Automobile	51	22	(4)	69
Intérêts payés par l'Automobile	(297)	(81)	4	(374)
Impôts courants (payés)/reçus	(127)	(8)	-	(135)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(3 827)	(250)	11	(4 066)
Véhicules et batteries donnés en location	(839)	-	-	(839)
<b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile</b>	<b>(4 670)</b>	<b>119</b>	<b>-</b>	<b>(4 551)</b>
avant paiements au titre des dépenses de restructuration	(325)	(74)	-	(399)
<b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile hors restructuration<sup>(2)</sup></b>	<b>(4 345)</b>	<b>133</b>	<b>-</b>	<b>(4 212)</b>

(1) Les paiements des dettes fournisseurs faisant partie d'un programme d'affacturage inverse et analysés comme un financement ne sont pas pris en compte dans la variation du besoin en fonds de roulement mais dans les flux de financement (voir notes 2-A2 et 2-P). Les flux de financement à ce titre en 2020 se sont élevés à 173 millions d'euros (127 millions d'euros en 2019 classés dans la variation du besoin en fonds de roulement).

(2) La définition des restructurations est présentée en introduction de la note 4.2.4.1 et les montants comptabilisés en résultat de la période sont présentés en note 4-A. Un free cash flow opérationnel hors restructuration est présenté au fait d'un objectif pour 2020 communiqué initialement en février 2020 sur cette mesure de performance. Cet objectif a été suspendu du fait de la pandémie COVID-19 lors de l'enregistrement du Document d'enregistrement universel en avril 2020.

(en millions d'euros)	2019			TOTAL AUTOMOBILE
	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Opérations Intra-Automobile	
Capacité d'autofinancement (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	(367)	(11)	-	(378)
Investissements corporels et incorporels nets des cessions	(4 840)	(135)	1	(4 974)
Véhicules et batteries donnés en location	(1 002)	-	-	(1 002)
<b>Free cash flow opérationnel de l'Automobile*</b>	<b>125</b>	<b>27</b>	<b>1</b>	<b>153</b>

\* La définition du Free cash flow opérationnel de l'Automobile est inchangée en 2019 et n'intègre pas les évolutions normatives de 2020.

## ROCE

Le ROCE (Return on capital employed) est un indicateur de mesure de la rentabilité des capitaux investis. Il est présenté au niveau du secteur Automobile. Les titres des entités des secteurs Financement des ventes, Services de Mobilité, Nissan et Daimler ne sont pas inclus dans la définition des capitaux investis par l'Automobile.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Marge opérationnelle		(1 311)
Taux d'imposition normalif	28 %	28 %
<b>Marge opérationnelle après impôts (A)*</b>	<b>(944)</b>	<b>1 040</b>
Immobilisations corporelles, incorporelles et goodwill	23 001	23 441
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors Nissan	305	408
Actifs financiers non courants – titres de sociétés hors RC Banque SA, Renault MAI et Daimler	43	64
Besoin en fonds de roulement	(12 454)	(14 182)
<b>Capitaux employés (B)</b>	<b>10 955</b>	<b>9 791</b>
<b>Rentabilité des capitaux employés (ROCE = A/B)</b>	<b>(8,6) %</b>	<b>10,6 %</b>

\* L'approche retenue pour la détermination du ROCE inclut un effet théorique d'imposition, déterminé à partir d'un taux normalif de 28 %.



Le besoin en fonds de roulement est déterminé à partir des éléments suivants de l'information sectorielle :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Autres actifs non courants	768	991
Stocks	5 599	5 731
Créances sur la clientèle	1 070	1 271
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	2 939	3 000
Autres passifs non courants	(1 413)	(1 400)
Fournisseurs	(8 309)	(9 923)
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	(13 048)	(13 852)
<b>Besoin en fonds de roulement</b>	<b>(12 454)</b>	<b>(14 182)</b>

## B - Informations par Régions

Le présentation par Région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe. Les Régions sont définies en section 1.3.1.1 du Document d'enregistrement universel.

Le chiffre d'affaires consolidé est présenté par zone d'implantation de la clientèle.

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
<b>2020</b>						
Chiffre d'affaires	29 335	2 488	124	4 003	6 924	43 474
<i>Dont AVTOVAZ</i>	2	2	-	11	2 784	2 799
Immobilisations corporelles et incorporelles	1 758	000	172	1 354	3 708	23 482
<i>Dont AVTOVAZ</i>	-	-	-	-	1 509	1 509
<b>2019</b>						
Chiffre d'affaires	30 510	4 435	127	7 038	7 421	55 531
<i>Dont AVTOVAZ</i>	42	3	-	14	3 317	3 376
Immobilisations corporelles et incorporelles	1 739	852	179	1 307	4 119	23 849
<i>Dont AVTOVAZ</i>	-	-	-	-	1 740	1 740

\* Dont France :

(en millions d'euros)	2020	2019
Chiffre d'affaires	12 015	13 581
Immobilisations corporelles et incorporelles	13 865	13 773

04

## 4.2.6.2 Règles, méthodes et périmètre

## NOTE 1

## APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du Groupe Renault de l'année 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 18 février 2021 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 2020 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2020 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 2020

Le Groupe Renault applique les normes et amendements parus au Journal Officiel de l'Union européenne d'application obligatoire à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020.

NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE AU 1<sup>er</sup> JANVIER 2020

Amendements IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7	Réforme des taux d'intérêt - Phase 1
Amendements IAS 1 et IAS 8	Définition de la matérialité
Amendement IFRS 3	Définition d'un « business »
Cadre conceptuel	Modification de références au Cadre Conceptuel dans les normes IFRS

L'application de ces normes et amendements à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020 est sans effet significatif sur les états financiers du Groupe.

L'amendement des normes IFRS 9, IAS 39 et IFRS 7, relatives aux Instruments financiers, portant sur la réforme des taux d'intérêt Phase 1 a été appliqué par anticipation par le Groupe Renault dans ses comptes au 31 décembre 2019.

NOUVEAU TEXTE EN VIGUEUR À COMPTER DU 1<sup>er</sup> JUIN 2020

L'IASB a publié le 28 mai 2020 un amendement à IFRS 16 « Allègements de loyers liés à la pandémie COVID-19 » avec une date d'entrée en vigueur au 1<sup>er</sup> juin 2020, qui a été approuvé par l'Union européenne le 12 octobre 2020. Le texte propose une exemption optionnelle pour les preneurs qui permet de reconnaître en résultat les réductions des loyers obtenues lors de la conclusion des accords d'allègement avec les bailleurs. Cette mesure s'applique aux paiements de loyers initialement dus le 30 juin 2021 ou avant cette date. Les preneurs peuvent choisir d'appliquer les dispositions d'IFRS 16 non amendé qui consiste à faire une analyse détaillée des accords d'allègements et à les traiter comme des modifications de contrat le cas échéant. Le Groupe Renault n'a pas appliqué l'amendement d'IFRS 16 dans les comptes au 31 décembre 2020. Les allègements dont a bénéficié le Groupe n'ont pas d'impact significatif.

AUTRES NORMES APPLIQUÉES PAR LE GROUPE À COMPTER DU 1<sup>er</sup> JANVIER 2020

À compter du 1<sup>er</sup> janvier 2020, le Groupe applique la phase 3 d'IFRS 9 portant sur la comptabilité de couverture. Cette application n'a pas d'impact matériel dans les comptes du Groupe mais permet la qualification d'ensembles synthétiques composés d'une dette et d'un dérivé comme éléments couverts dans le secteur Financement des ventes.

Le Groupe Renault applique par anticipation au 31 décembre 2020 les amendements à IAS 39, IFRS 9 et IFRS 7 portant sur la réforme

des taux de référence - phase 2. La rémunération du compte d'appel de marge du secteur Financement des Ventes auprès de la chambre de compensation a évolué de l'EONIA à l'ESTER au mois de juillet 2020. L'application de ces amendements permet au Groupe de modifier prospectivement le taux d'intérêt effectif de cet instrument financier sans impact immédiat au compte de résultat.

Au 31 décembre 2020, aucun autre instrument financier négocié vis-à-vis d'une contrepartie externe au Groupe n'a fait l'objet de renégociation liée à la réforme des taux d'intérêt. Le secteur Automobile (par l'Intermédiaire de Renault Finance) a adhéré à l'« ISDA 2018 Benchmarks Supplement Protocol » et le secteur Financement des ventes a adhéré à l'« ISDA 2020 Fallbacks Protocol » encadrant les clauses de « fallback ».

Le Groupe Renault a identifié les différents taux de référence utilisés dans les relations de couverture de taux d'intérêt et concernés par la réforme : Libor Euro, Libor GBP et Libor CHF. Le Groupe Renault considère ne pas avoir d'incertitude quant à l'avenir de l'indice Euribor depuis la validation de la conformité de cet indice par l'European Banking Authority. Au 31 décembre 2020, le secteur Financement des ventes a qualifié des swaps de taux d'intérêt dans des relations de couverture de juste valeur pour 300 millions de francs suisses (taux variable indexé sur le Libor CHF) et 100 millions de livres sterling (taux variable indexé sur le Libor GBP). Les stratégies de couverture des risques n'ont pour le moment pas été modifiées par la transition vers les nouveaux indices de référence.

L'application par anticipation de ces amendements n'a pas d'incidence sur les comptes du Groupe au 31 décembre 2020.

## AUTRES NORMES ET AMENDEMENTS NON ENCORE ADOPTÉS PAR L'UNION EUROPÉENNE

Par ailleurs, l'IASB a publié de nouvelles normes et amendements non adoptés à ce jour par l'Union européenne.

LE GROUPE RENAULT	GRUPPO RENAULT : UNA IMPRESA O UN IMPEGNO	LE GOVERNAMENTO D'IMPRESA	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 23 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	---	------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

Nouvelles normes et amendements IFRS non adoptés par l'Union européenne		Date d'application selon l'IASB
Amendement d'IAS 1	Classement des passifs en tant que passifs courants ou non courants	1 <sup>er</sup> janvier 2023
Amendements d'IAS 16	Produits générés avant l'utilisation prévue	1 <sup>er</sup> janvier 2022
Amendements IFRS 3	Mise à jour de la référence au cadre conceptuel	1 <sup>er</sup> janvier 2022
Amendements d'IAS 37	Coûts à prendre en compte pour déterminer si le contrat est déficitaire	1 <sup>er</sup> janvier 2022
Améliorations annuelles (cycle 2018-2020)	Processus annuel d'amélioration des normes	1 <sup>er</sup> janvier 2022
IFRS 17 et amendements/Amendements d'IFRS 4	Contrats d'assurance	1 <sup>er</sup> janvier 2023

Le Groupe est en train d'analyser les impacts potentiels mais à ce stade n'anticipe aucun impact significatif sur les comptes consolidés du fait de l'application de ces amendements.

## A2 Interprétation de l'IFRIC concernant le classement des effets de l'indexation et de la conversion des comptes des filiales dans des économies en situation d'hyperinflation

Au vu de la décision de l'IFRIC rendue en mars 2020 sur le classement des effets de l'indexation et de la conversion des comptes des filiales en économie hyperinflationniste, le Groupe a conclu que la combinaison des effets de l'indexation et de la conversion satisfait à la définition d'une différence de change au sens d'IAS 21 « Effets des variations des cours des monnaies étrangères », car l'indexation en application des variations d'indices d'augmentation des prix est corrélée avec l'évolution du taux de change du peso argentin contre l'euro et permet d'atténuer l'effet de la dévaluation du peso argentin. En vertu de quoi, les effets de l'indexation et de la conversion des capitaux propres des filiales situées en Argentine sont désormais regroupés en réserves de conversion dans les autres éléments du résultat global, alors que les effets de l'indexation étaient classés en réserves dans les comptes de 2018 et 2019. Le changement a conduit au reclassement en réserves de conversion d'un montant de 349 millions d'euros au 1<sup>er</sup> janvier 2020.

## A3 Application de la décision IFRIC concernant la comptabilisation des impacts des programmes d'affacturage inversé dans la situation financière et dans le tableau de flux de trésorerie

L'IFRIC a publié en décembre 2020 une décision relative aux programmes d'affacturage inversé considérant que les normes existantes permettent de traiter correctement au sein de la situation financière et du tableau de flux de trésorerie de tels programmes. Cette décision clarifie notamment que les dettes fournisseurs faisant l'objet de tels programmes sont à classer dans l'état de la situation financière soit en dettes fournisseurs, soit en dettes financières, soit sur une ligne spécifique. Les modalités de traitement de tels programmes retenus par le Groupe sont conformes à cette décision (voir note 2-F).

La décision clarifie également que le traitement dans le tableau de flux de trésorerie dépend de l'analyse de la transaction et notamment du fait que, quand le remboursement est considéré comme le remboursement d'un financement en dehors du cycle d'exploitation, alors ce flux doit être classé comme flux de financement. Le Groupe présentait jusqu'à présent tous les paiements de dettes faisant partie de programmes d'affacturage inversés en flux d'exploitation, indépendamment de la finalité de l'opération. Les montants concernés sur l'exercice 2020 ont été reclassés conformément à la décision de l'IFRIC (voir section 4.2.0.1 - A4). Les montants relatifs aux exercices précédents n'ont pas été reclassés.

## 2 - B - Estimations et jugements

### Contexte spécifique 2020

Dans le contexte de la pandémie COVID-19 apparue au premier trimestre 2020 et qui s'est poursuivie sur tout l'exercice, le marché automobile mondial a subi un repli de 14,4 % par rapport à l'exercice 2019. Afin de protéger ses salariés, et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements, le Groupe Renault a suspendu ses activités commerciales et de production dans la plupart des pays au cours du mois de mars. Par ailleurs, pratiquement tous les salariés non affectés à la production et à la commercialisation ont télétravaillé au cours des périodes de confinement et des mesures de chômage partiel ont été mises en place. La reprise de l'activité de production et de commercialisation a commencé principalement en mai 2020 dans le respect des mesures de déconfinement mises en place par les gouvernements des pays dans lesquels le Groupe Renault est présent. Un 2<sup>e</sup> confinement a été mis en place dans divers pays dont la France au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2020 ainsi que des mesures de couvre-feu qui ont également eu des effets négatifs sur l'activité du Groupe. De ce fait, les ventes totales ont baissé de 21,3 %, à 2 951 971 unités en 2020, par rapport à l'année précédente.

Afin d'assurer un niveau suffisant de liquidité pour opérer, le Groupe Renault a notamment mis en place une ligne de crédit de 5 milliards d'euros garantie par l'État français sur laquelle il a réalisé trois tirages pour un total de 4 milliards d'euros (note 23). Au 31 décembre 2020, le montant de 1 milliard d'euros non tiré n'est plus disponible. Le Groupe a également émis en novembre 2020 un nouvel emprunt obligataire d'un nominal de 1 milliard d'euros (note 23-C). À la date de publication de ces comptes consolidés, le Groupe dispose d'une trésorerie et de sources de financement suffisantes pour justifier la continuité d'exploitation pour les douze prochains mois (note 25-B) et a démontré sa capacité à émettre de la dette sur le second semestre (note 23-C).

Les charges et produits comptabilisés analysés comme étant en tout ou partie la conséquence de la pandémie COVID-19 n'ont pas été considérés comme répondant à la définition des « Autres produits et charges d'exploitation » à l'exception des charges qui sont, du fait de leur nature, systématiquement classées dans cette catégorie, comme les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles.

Les coûts salariaux nets des avantages reçus, les surcoûts logistiques, les coûts de mise en place des nouveaux protocoles sanitaires ainsi que les amortissements des immobilisations non utilisées ou partiellement utilisées sur la période du fait des règles de confinement sont comptabilisés dans les fonctions concernées (coût des biens et services vendus, frais de Recherche et Développement et frais généraux et commerciaux). Les montants concernés ne sont pas indiqués du fait de l'impossibilité d'isoler de façon fiable des montants qui seraient exclusivement dus à la pandémie COVID-19.

04

Les états financiers consolidés 2020 tiennent compte d'ajustements de la valeur de certains de nos actifs et passifs effectués dans le contexte d'une part de cette pandémie et d'autre part de la mise à jour de notre plan moyen terme Renaulution (2021-2025). Les principaux impacts sont notamment des dépréciations de certains de nos actifs corporels et incorporels pour un montant de 762 millions d'euros (voir note 6), l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs pour un montant de 248 millions d'euros (voir note 8-A) et une augmentation de la provision pour pertes de crédit attendues sur les créances de Financement des ventes de 216 millions d'euros (voir note 15). L'estimation des impacts de la pandémie COVID-19 sur les comptes 2020, tels que détaillés dans ce chapitre s'est avérée particulièrement complexe, obligeant à faire appel à des jugements qui sont décrits le cas échéant dans les notes annexes.

Le Groupe Renault a annoncé en date du 14 avril 2020 sa nouvelle stratégie en Chine, précisant notamment la conclusion d'un accord avec Dongfeng Motor Corporation en vertu duquel Renault transfère ses actions à Dongfeng. DRAC a cessé ses activités liées à la marque Renault à compter du 1<sup>er</sup> avril 2020 (voir notes 3 et 6-B). Le Groupe Renault recentre ses activités en Chine sur les véhicules utilitaires au travers de la société Renault Brilliance Jinbei Automotive Co. Ltd. (RBJAC) (voir note 13) et sur les véhicules électriques au travers des sociétés New Energy Automotive Co. Ltd. (eGT) et Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicle Co. Ltd. (JMEV) (voir note 3).

Le Groupe Renault a signé en France avec les partenaires sociaux le 20 novembre 2020 un accord sur la transformation des compétences techniques et tertiaires pour préparer les évolutions du monde automobile. Cet accord définit les conditions d'une nouvelle politique de mobilité et inclut, sur le principe du volontariat, un plan de dispense d'activité 2021 pour les personnels concernés ainsi qu'un plan de Rupture Conventionnelle Collective pour un maximum de 1 900 personnes. Dans les filiales étrangères, le Groupe déploie des actions de restructuration en cohérence avec le « plan 2022 ». Ces plans ont donné lieu à la comptabilisation de provisions pour restructuration et mesures d'adaptations des effectifs (note 6-A et 20).

Dans le contexte de la pandémie COVID-19, de la nouvelle stratégie en Chine, des nouveaux plans de réduction des effectifs et de la publication du nouveau plan moyen terme Renaulution (2021-2025), les postes suivants des comptes consolidés du Groupe dépendant d'estimations et de jugements ont fait l'objet d'une attention plus particulière :

- les pertes de valeur éventuelles sur actifs immobilisés, en particulier les pertes de valeur sur les actifs spécifiques aux véhicules (voir note 6-C), au goodwill AVTOVAZ et à la marque LADA (voir note 11) ;
- la valeur recouvrable des véhicules donnés en location classés en immobilisations corporelles ou en stocks (notes 2-G, 11 et 14) ;
- les participations dans les entreprises associées, notamment Nissan et RBJAC (voir notes 12 et 13) ;
- les dépréciations pour pertes de crédit attendues des créances de Financement des ventes (notes 2-G et 15) ;
- la détermination des charges à payer dans le cadre des programmes d'incitation à la vente comptabilisés dans les dettes diverses dans un contexte de pression sur les prix de vente (note 2-G et 21) ;
- la détermination des provisions pour restructuration (voir note 6-A et 20) ;

- la détermination des risques associés aux fournisseurs en difficulté financière ;
- l'impact potentiel de la réglementation européenne CAFE (Corporate Average Fuel Economy) à compter de 2020, qui conduit à imposer aux constructeurs une pénalité en cas de dépassement du seuil moyen d'émission de CO<sub>2</sub> des véhicules immatriculés en Europe par année civile (voir note 2B-A2).

Cette liste n'est pas exhaustive du fait de la nature évolutive de cette pandémie et de son impact sur la situation financière des différentes économies dans le monde et il reste très difficile de prédire l'ampleur et la durée des impacts économiques de la pandémie sur notre activité.

### Autres principaux jugements et estimations

D'une manière récurrente, 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. Pour établir ses comptes, 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'arrêt des comptes. Les principaux postes des comptes consolidés du Groupe dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2020 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) ;
- la reconnaissance des actifs d'impôts différés sur déficits reportables (notes 2-I et 8) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules et des batteries vendus (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 6-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).

### 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 puts sur participations ne donnant pas le contrôle sont évalués à leur juste valeur et classés pour l'Automobile en autres dettes financières et pour le secteur Financement des ventes en autres dettes non courantes au passif de la situation financière consolidée. Le 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 sont récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle, qui correspond au résultat d'exploitation du secteur selon la définition d'IFRS B « Secteurs opérationnels », 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 et d'adaptation des effectifs et les coûts significatifs liés à des arrêts d'activités. Les coûts de restructuration sont définis dans la norme IAS 37 « Provisions, Passifs éventuels et Actifs éventuels » de la manière suivante : « Une restructuration est un programme planifié et contrôlé par la direction, qui modifie de façon significative : a) soit le champ d'activité d'une entité ; b) soit la manière dont cette activité est gérée » ;
- 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 valeur 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 présentées dans le compte de résultat consolidé du Groupe comprend la part dans le résultat de ces entreprises ainsi que les pertes de valeur 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 la 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-J).

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 de l'Automobile, 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 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.

Les effets de l'indexation et de la conversion des capitaux propres des filiales situées en Argentine sont regroupés en réserves de conversion dans les autres éléments du résultat global, car l'indexation en application des variations d'indices d'augmentation des prix est corrélée avec l'évolution du taux de change du peso argentin contre l'euro et permet d'atténuer l'effet de la dévaluation du peso argentin.

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<sup>er</sup> janvier 2018. L'Iran n'étant plus consolidé, le Groupe ne détient pas d'autre filiale dans des pays listés par l'IPTF.

#### 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 résultat d'exploitation (en marge opérationnelle présentée en information sectorielle) 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****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 dépendent 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 la 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 ASSOCIÉS À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES**

Les contrats de services 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****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 le résultat d'exploitation (dans la marge opérationnelle présentée en information sectorielle). 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 APPORTEURS 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 ou ayant fait l'objet d'un report d'échéance pendant les périodes de confinement (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 ratings 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 bâlois 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 (moteurs, boîtes 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 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.

## 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

Le Groupe est engagé dans des contrats de location immobilière (terrains, concessions, entrepôts, bureaux, etc.) et mobilière (matériel informatique ou opérationnel, matériel de transport).

Un contrat contient une location s'il confère au preneur le droit d'utiliser un actif spécifié 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 dans le résultat d'exploitation (la marge opérationnelle présentée en information sectorielle) 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. Concernant les baux commerciaux français, cette durée est généralement de neuf ans. L'estimation de

la durée et la prise en compte des options de prolongation et de résiliation sont appréciées avec l'aide de la Direction Immobilière en fonction de la typologie des sites et leur plan de développement.

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 (si le preneur ne prévoit pas et/ou n'a pas la capacité de les utiliser au-delà).

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.

### Amortissements

Les amortissements des secteurs Automobile hors AVTOVAZ et Financement des ventes sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions <sup>(1)</sup>	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 <sup>(2)</sup>	4 à 6 ans

(1) Les constructions ont la mise en service est antérieure à 1967 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 modes.

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 capacitaires, 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 normalisés actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également une prime (« surprofit ») rémunérant le secteur Automobile au titre de l'apport d'affaires réalisé pour le compte du Financement des ventes. 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 plusieurs niveaux (actifs spécifiques, marque Lada 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 prévu, 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 prévu 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 et affacturage inversé

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. L'analyse des risques porte principalement sur le risque de crédit, le risque de retard de paiement et le risque de pays. La même règle s'applique entre l'Automobile hors AVTOVAZ et le Financement des ventes.

Par ailleurs, l'Automobile est engagé dans des programmes d'affacturage inversé. Ces programmes peuvent être utilisés dans le cadre de mesures d'accompagnement d'un fournisseur ou au bénéfice du Groupe en allongeant son délai de paiement. Dans ce second cas, et si le contrat présente un engagement inconditionnel pour le Groupe de payer à l'établissement financier partie prenante au contrat le montant initialement dû au fournisseur et que la dette n'est plus considérée comme faisant partie du cycle d'exploitation, les montants concernés sont reclassés en dettes financières (sans effet sur le tableau de flux de trésorerie au moment du reclassement). Ils impactent les flux de trésorerie liés au financement dans le tableau de flux au moment du paiement à l'établissement financier.

Dans le cas contraire, les montants concernés sont conservés en dettes fournisseurs et impactent les flux de trésorerie des opérations d'exploitation au moment du règlement.

### 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 du résultat d'exploitation (et de la marge opérationnelle présentée en information sectorielle). 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 des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès l'annonce ou le début d'exécution d'un plan détaillé pour le montant de ces indemnités net des provisions pour engagements de retraite déjà constituées.

## 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 (note 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 provisionnels des titres participatifs au taux d'intérêt effectif des emprunts. L'indexation est intégrée dans l'estimation du taux d'intérêt effectif avec une réestimation du coût amorti comptabilisée en résultat financier lors des changements significatifs des perspectives de chiffre d'affaires futurs, notamment à l'occasion de la publication de plans moyen terme.

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 couverture d'un élément ou de plusieurs éléments homogènes 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 résultat d'exploitation (en marge opérationnelle présentée en information sectorielle).

## NOTE 3

## ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Services de Mobilité	Total
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2019	128	53	42	-	223
Entrées de périmètre (acquisitions, créations, etc.)	2	-	-	0	8
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations, etc.)	4	2	-	-	0
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2020	126	51	42	6	225

Les principales évolutions et éléments marquants du périmètre de consolidation en 2020 sont les suivantes.

**3 - A - Automobile hors AVTOVAZ**

- En janvier 2020, le Groupe a cédé sa participation de 33,11 % dans les Éditions Croque Futur (titres de presse) pour un prix de 3 millions d'euros. Cette société était mise en équivalence dans les comptes consolidés.
- Le 14 avril 2020, le Groupe Renault a communiqué sa nouvelle stratégie en Chine. Concernant les véhicules particuliers thermiques, Renault SA a signé en avril 2020 un accord comprenant l'engagement de cession de sa participation de 50 % au capital de la coentreprise chinoise DRAC, l'arrêt de la production de véhicules thermiques de la marque Renault ainsi que la reprise de l'activité après-vente sur les véhicules Renault commercialisés par cette coentreprise. Cette société est mise en équivalence dans les comptes consolidés jusqu'au 31 mars 2020. Les titres ont été cédés à Dongfeng Motor Group Company Ltd. en août 2020. Les éléments de coûts associés à cet accord sont classés dans les autres produits et charges d'exploitation.

- Le Groupe a finalisé les négociations avec le partenaire chinois et a procédé à l'augmentation de capital dans la société JMEV Jiangxi Jiangling Group Electric Vehicle Co. Ltd. dont il détient le contrôle exclusif depuis juillet 2019. Cette augmentation de capital est réalisée pour un montant de 380 millions de renminbis, soit 48 millions d'euros, représentant un intérêt de 50 %. Il a été mis fin en 2020 au décalage de trois mois dans la prise en compte des états financiers. La détermination des justes valeurs des actifs et des passifs acquis a été finalisée dans les comptes du 31 décembre 2020.

**3 - B - AVTOVAZ**

- Au cours de l'exercice 2020, tout comme au 31 décembre 2019, le pourcentage de détention de Renault dans Alliance Rostec Auto B.V. n'a pas évolué. Le montant de la participation ne donnant pas le contrôle s'élève à 9 millions d'euros au 31 décembre 2020 (83 millions d'euros au 31 décembre 2019).
- L'allocation du prix d'acquisition relatif à la prise de contrôle de la société GM-AVTO en décembre 2019, désormais dénommée Lada Zapad, a été effectuée sur le 1<sup>er</sup> semestre 2020 et le goodwill a été ajusté en conséquence. Il s'élève désormais à 10 millions d'euros (886 millions de roubles russes) contre 19 millions d'euros au 31 décembre 2019 (1 298 millions de roubles russes).

## 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)	2020	2019
<b>Ventes de biens de l'Automobile</b>	<b>34 724</b>	<b>43 901</b>
Ventes aux partenaires de l'Automobile <sup>(1)</sup>	3 651	6 203
Produits de location des actifs <sup>(2)</sup>	600	630
Autres prestations de services	1 283	1 398
<b>Prestations de services de l'Automobile</b>	<b>1 943</b>	<b>2 028</b>
<b>ventes de biens du Financement des ventes</b>	<b>38</b>	<b>36</b>
Produits de location des actifs <sup>(2)</sup>	108	110
Produits d'intérêts sur opérations de Financement des ventes	1 982	2 210
Autres prestations de services <sup>(3)</sup>	1 010	1 043
<b>Prestations de services du Financement des ventes</b>	<b>3 100</b>	<b>3 369</b>
<b>Prestations des Services de Mobilité</b>	<b>19</b>	-
<b>TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES</b>	<b>43 474</b>	<b>55 537</b>

(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, usages, 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 immobiliers.

(3) Il s'agit principalement de produits de prestations d'assurance, d'entretien, de véhicules de remplacement associés ou liés à un contrat de financement.

**4 - B - Chiffre d'affaires 2019 aux périmètre et méthodes 2020**

(en millions d'euros)	Automobile hors AVTOVAZ	AVTOVAZ	Financement des ventes	Services de Mobilité	Total
Chiffre d'affaires 2019	49 002	3 130	3 405		55 537
Changements de périmètre	33	55	-	19	107
Chiffre d'affaires 2019 aux périmètre et méthodes 2020	49 035	3 185	3 405	19	55 644
Chiffre d'affaires 2020	37 736	2 581	3 138	19	43 474

**NOTE 5****PRODUITS ET CHARGES OPÉRATIONNELS PAR NATURE HORS AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION****5 - A - Charges de personnel**

Les charges de personnel s'élevaient à 6 157 millions d'euros en 2020 (6 706 millions d'euros en 2019).

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 2020.

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 46 millions d'euros en 2020 (89 millions d'euros en 2019).

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 résultat d'exploitation représentent une charge de 125 millions d'euros en 2020, principalement liée à l'évolution du peso argentin, du real brésilien et de la livre turque (en 2019, un produit de 42 millions d'euros, principalement liée à l'évolution de la livre turque).

**5 - C - Loyers**

Au 31 décembre 2020, les loyers liés aux contrats de location non retraités selon IFRS 16 dans l'état de situation financière en raison de leur non-matérialité ou de leur courte durée s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Loyers liés aux contrats de location de courte durée	(15)	(33)
Loyers liés aux contrats de location d'actifs de faible valeur	(25)	(31)
Autres loyers incluant les loyers variables	(51)	(48)

**NOTE 6****AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION**

(en millions d'euros)	2020	2019
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(600)	(230)
Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles et autres résultats liés aux variations de périmètre	(183)	(5)
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	90	(10)
Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des goodwill (hors goodwill des entreprises associées et des coentreprises)	(762)	(229)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(213)	(77)
<b>TOTAL</b>	<b>(1 662)</b>	<b>(557)</b>

Comme indiqué dans la note 2-B, les charges et produits comptabilisés au cours de l'exercice 2020 analysés comme étant en tout ou partie la conséquence de la pandémie COVID-19 n'ont pas été considérés comme répondant à la définition des « Autres produits et charges d'exploitation » à l'exception des charges qui sont, du fait de leur nature, systématiquement classées dans cette catégorie comme les pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles.

**6 - A - Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs**

À compter de 2020, les coûts de restructurations incluent également les coûts de programmes planifiés qui modifient de façon significative le champ d'activité d'une entité et/ou la manière dont cette activité est gérée comme indiqué en introduction de la note 4.2.6.1.

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent principalement la Région Europe en 2020 et 2019.

Les coûts de 2020 comprennent notamment -115 millions d'euros au titre d'un plan de dispense d'activité en France auxquels les salariés éligibles pouvaient souscrire du 1<sup>er</sup> avril 2020 au 1<sup>er</sup> janvier 2021.

Le 29 mai 2020, le Groupe a annoncé un projet de plan de réduction des coûts fixes de plus de 2 milliards d'euros sur trois ans tenant compte d'une réduction des effectifs de 4 000 salariés en France et de 10 000 salariés dans le reste du monde.

Ce projet a été confirmé notamment via la signature en France avec les partenaires sociaux le 20 novembre 2020 d'un accord sur la transformation des compétences techniques et tertiaires pour préparer les évolutions du monde automobile. Cet accord définit les conditions d'une nouvelle politique de mobilité et inclut, sur le principe du volontariat, d'une part un nouveau plan de dispense d'activité 2021 pour les personnels concernés qui peuvent souscrire du 1<sup>er</sup> février 2021 au 1<sup>er</sup> décembre 2021 et d'autre part un plan de Rupture Conventionnelle Collective pour un maximum de 1 900 personnes. Une provision pour restructuration a été comptabilisée à ce titre au 31 décembre 2020 pour un montant de -70 millions d'euros pour le nouveau plan de dispense d'activité et -197 millions d'euros pour le plan de Rupture Conventionnelle Collective.

Concernant les restructurations effectuées et ou provisionnées au 31 décembre 2020 dans le reste du monde, les charges de restructurations se sont élevées à -218 millions d'euros en 2020. Les principaux pays concernés sont l'Argentine (charge de restructuration 2020 de -37 millions d'euros), l'Espagne (charge de restructuration de -26 millions d'euros), la Roumanie (charge de restructuration de -21 millions d'euros), AVTOVAZ (charge de restructuration de -21 millions d'euros), le Maroc (charge de restructuration de -17 millions d'euros) et le Brésil (charge de restructuration de -15 millions d'euros).

Un plan de restructuration a été annoncé en Corée du Sud le 20 janvier 2021. Ce plan sera comptabilisé en 2021 conformément aux règles édictées par IAS 37 concernant les provisions pour restructuration.

En 2019, les coûts comprenaient 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 16 avril 2018, pour tenir compte d'adhésions plus élevées qu'anticipées.

## 6 - B - Résultat de cession d'activités ou de participations opérationnelles

En 2020, les coûts associés à la cession de la participation détenue dans la coentreprise DRAC et à la reprise de l'activité après-vente ont été comptabilisés pour un total de -172 millions d'euros.

## 6 - C - Pertes de valeur des immobilisations incorporelles et corporelles et des goodwill (hors goodwill des entreprises associées et des coentreprises)

À fin décembre 2020, des pertes de valeur ont été enregistrées pour un montant net de -762 millions d'euros (-229 millions d'euros en 2019). Ces nouvelles dépréciations résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des véhicules thermiques compte tenu de la baisse des volumes de ventes en 2020, de la révision à la baisse de nos perspectives dans le contexte de la pandémie COVID-19 et des hypothèses retenues dans notre plan à moyen terme présenté en janvier 2021 pour la période 2021-2025.

Aucune reprise de perte de valeur n'a été comptabilisée en 2020 (10 millions d'euros de reprises en 2019).

En 2020, les pertes de valeur concernent des actifs incorporels pour une dotation de -565 millions d'euros (-201 millions d'euros en 2019) et des actifs corporels pour une dotation de -197 millions d'euros (-28 millions d'euros en 2019) (notes 10 et 11).

## 6 - D - Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

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 fournisseurs, au titre de ces véhicules, pour -75 millions d'euros en 2020 (-78 millions d'euros en 2019).

L'activité en Algérie a été arrêtée en début d'année 2020 par suite de décisions gouvernementales relatives notamment aux autorisations administratives d'importation de pièces nécessaires à la production, et il n'est pas possible de déterminer à quelle date cette activité pourrait être reprise. Des actifs (créances, stocks etc.) liés à cette activité ont par conséquent été intégralement dépréciés pour un montant total de 99 millions d'euros en 2020. Par ailleurs, l'activité de production en Algérie est effectuée par la société Renault Algérie Production, qui est mise en équivalence (voir note 13-C).

## NOTE 7

### RÉSULTAT FINANCIER

(en millions d'euros)	2020	2019
Coût de l'endettement financier brut	(355)	(380)
Produits relatifs à la trésorerie et aux placements	18	75
<b>COÛT DE L'ENDETTEMENT FINANCIER NET</b>	<b>(337)</b>	<b>(311)</b>
Dividendes reçus de sociétés ni contrôlées, ni sous influence notable	16	59
Écarts de change afférents aux opérations financières	41	30
Résultat sur exposition hyperinflation	(40)	(34)
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	(16)	(28)
Autres éléments*	(146)	(158)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS</b>	<b>(145)</b>	<b>(131)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>(482)</b>	<b>(442)</b>

\* Les autres éléments sont principalement composés de charges sur cessations de créances, de variations de juste valeur (participations HAA et Partech Growth), de commissions bancaires, escomptes et intérêts de retard.  
Au 31 décembre 2020, ce montant inclut également les effets d'ajustement du coût amorti de la ligne de crédit garantie par l'État pour -69 millions d'euros et des titres participatifs pour +41 millions d'euros (note 23 C).  
La position nette de liquidité ou l'endettement financier net de l'Automobile est présentée 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)	2020	2019
Charge d'impôts courants	(306)	(626)
Produit (charge) d'impôts différés	(114)	(828)
<b>IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS</b>	<b>(420)</b>	<b>(1 454)</b>

La charge d'impôts courants des entités de l'intégration fiscale France s'élève à -43 millions d'euros en 2020 (-117 millions d'euros pour l'année 2019). La charge d'impôts courants de 2020 est en baisse par rapport à celle de 2019 en raison de la baisse de la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE) dans un contexte de résultat taxable déficitaire.

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères y compris AVTOVAZ pour -263 millions d'euros en 2020 (-509 millions d'euros pour l'année 2019). Elle est en baisse en 2020 du fait de la diminution des résultats taxables dans certaines filiales.

Une analyse du caractère recouvrable des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux reportables d'AVTOVAZ a été effectuée dans le contexte de la pandémie COVID-19. Du fait de la détérioration sensible des perspectives du marché russe, ces actifs ne sont plus reconnus, ce qui a eu pour impact une charge d'impôts différés de -248 millions d'euros (-20 510 millions de roubles russes) sur l'exercice 2020.

La charge d'impôts différés 2019 tenait compte de l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs sur déficits fiscaux reportables au titre de l'intégration fiscale France 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.

## 8 - B - Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2020	2019
<b>Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises</b>	<b>(2 481)</b>	<b>1 663</b>
Taux d'impôt sur les bénéfices	32,02 %	34,43 %
<b>Produit (charge) d'impôt théorique</b>	<b>795</b>	<b>(573)</b>
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France <sup>(1)</sup>	72	194
Crédits d'impôts	12	78
Impôts de distribution	39	(50)
Variation des impôts différés actifs non reconnus <sup>(2)</sup>	(721)	(1 012)
Autres impacts <sup>(3)</sup>	(571)	8
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés, hors impôts assis sur un résultat intermédiaire net</b>	<b>(374)</b>	<b>(1 361)</b>
Impôts calculés sur un résultat intermédiaire net (CVAE, IRAP...) <sup>(4)</sup>	(40)	(93)
<b>Produit (charge) d'impôts courants et différés</b>	<b>(420)</b>	<b>(1 454)</b>

(1) Les principaux contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Roumanie, le Royaume-Uni, la Russie, la Suisse et la Turquie.

(2) La charge d'impôts de l'exercice 2020 intègre l'arrêt de la reconnaissance d'impôts différés actifs comptabilisés aux titres des déficits fiscaux reportables d'AVTOVAZ et celle de 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 en 2020 les effets sur les impôts différés de la diminution des taux d'impôts sur le périmètre de l'intégration fiscale France.

(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 -43 millions d'euros correspondant principalement à la Cotisation sur la valeur ajoutée des entreprises (CVAE). Le produit d'impôts différés s'élève à 176 millions d'euros et provient notamment de la baisse des impôts différés passifs relatifs aux frais de développement immobilisés consécutive à une baisse de la base et des taux d'impôt des années futures.

## Étranger et hors intégration fiscale France

La charge d'impôt des entités à l'étranger correspond principalement à l'arrêt de la reconnaissance des actifs d'impôts différés relatifs aux déficits fiscaux.

Hors AVTOVAZ, le taux effectif d'impôt de ce périmètre s'établit à 35 % en 2020 (22 % pour l'année 2019). Cette augmentation s'explique par la situation déficitaire dans certaines filiales notamment au Brésil et en Inde, sans reconnaissance d'impôts différés actifs au titre des déficits fiscaux générés sur l'année.

**8 - C - Variations des dettes d'impôts 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 2019	Impôts courants au compte de résultat	Impôts payés nets	Écarts de conversion et autres mouvements	31 décembre 2020
Impôts courant hors positions fiscales incertaines		(305)	305		
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines - part à moins d'un an	88	-	1	1	(8)
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines - part à plus d'un an	(187)	(1)	-	9	(179)
Créances d'impôts - part à moins d'un an	80		79	(12)	153
Créances d'impôts - part à plus d'un an	21		-	(3)	18
Dettes d'impôts courants - part à moins d'un an	(225)		(10)	14	(221)
Dettes d'impôts courants - part à plus d'un an	-		-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>(313)</b>	<b>(306)</b>	<b>375</b>	<b>9</b>	<b>(235)</b>

**8 - D - Ventilation du solde net des impôts différés****D1 Variation des impôts différés actifs et passifs**

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Compte de résultat	Autres éléments du résultat global	Écarts de conversion	Autres	31 décembre 2020
Impôts différés actifs	1 010	(209)	(68)	(92)	4	651
Impôts différés passifs	(1 044)	95	1	35	(9)	(922)
<b>Impôts différés nets</b>	<b>(28)</b>	<b>(114)</b>	<b>(67)</b>	<b>(57)</b>	<b>(5)</b>	<b>(271)</b>
Dont intégration fiscale France	(822)	170	(74)	19	-	(707)
Dont AVTOVAZ	301	(267)	-	(43)	(3)	(72)
Dont autres	493	(23)	7	(33)	(2)	442

**D2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature**

(en millions d'euros)	2020	2019
<b>Impôts différés sur :</b>		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises hors AVTOVAZ <sup>(1)</sup>	(109)	(193)
Immobilisations hors AVTOVAZ	(2 127)	(2 350)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement hors AVTOVAZ	798	815
Déficits reportables hors AVTOVAZ <sup>(2)</sup>	5 080	4 871
Autres hors AVTOVAZ	005	783
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) HORS AVTOVAZ</b>	<b>4 247</b>	<b>3 926</b>
Immobilisations AVTOVAZ	(18)	(23)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement AVTOVAZ	54	50
Déficits reportables AVTOVAZ	252	327
Passifs financiers sans intérêt libellés en roubles AVTOVAZ	(33)	(43)
Autres AVTOVAZ	(15)	19
<b>TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS) AVTOVAZ</b>	<b>240</b>	<b>336</b>
<b>Actifs d'impôts différés non reconnus au titre des déficits fiscaux (note 8-03)</b>	<b>(4 590)</b>	<b>(4 023)</b>
<b>Autres impôts différés actifs non reconnus</b>	<b>(162)</b>	<b>(267)</b>
<b>SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS</b>	<b>(271)</b>	<b>(28)</b>

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(2) Dont 4 546 millions d'euros relatifs aux entités membres de l'intégration fiscale France et 534 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2020 (respectivement 4 280 millions d'euros et 360 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Sur le périmètre de l'intégration fiscale France, le solde des impôts différés actifs non reconnus s'élève à 3 843 millions d'euros (3 442 millions d'euros fin 2019). 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 372 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan), et à hauteur de 3 473 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 393 millions d'euros et 3 049 millions d'euros fin 2019).

Hors Intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus sont de 913 millions d'euros au 31 décembre 2020 (848 millions d'euros au 31 décembre 2019), dont 252 millions d'euros pour AVTOVAZ (34 millions d'euros au 31 décembre 2019) et 661 millions d'euros hors AVTOVAZ (814 millions d'euros au 31 décembre 2019) 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 4 596 millions d'euros au 31 décembre 2020.

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
Impôts différés sur :	Reconnus	Non reconnus	Total	Reconnus	Non reconnus	Total
Déficits fiscaux reportables indéfiniment*	124	4 190	4 314	879	3 848	4 727
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration supérieure à 5 ans	3	78	81	-	29	29
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration entre 1 et 5 ans	7	57	64	3	104	107
Déficits fiscaux ayant une date d'expiration à moins d'un an	2	3	5	-	8	8
<b>TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX HORS AVTOVAZ</b>	<b>136</b>	<b>4 344</b>	<b>4 480</b>	<b>882</b>	<b>3 989</b>	<b>4 871</b>
<b>TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX AVTOVAZ</b>	<b>-</b>	<b>252</b>	<b>252</b>	<b>293</b>	<b>34</b>	<b>327</b>
<b>TOTAL DES DÉFICITS FISCAUX</b>	<b>136</b>	<b>4 596</b>	<b>4 732</b>	<b>1 175</b>	<b>4 023</b>	<b>5 198</b>

\* Dont reconnaissance et non-reconnaissance des impôts différés sur déficits fiscaux reportables des entités membres de l'intégration fiscale France, calculés au taux d'IS de 28,41 %, soit respectivement 107 millions d'euros et 3 845 millions d'euros au 31 décembre 2020 (842 millions d'euros et 3 442 millions d'euros au 31 décembre 2019) (note 8-D2).

## NOTE 9

### RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2020	2019
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(4 990)	(4 700)
Actions détenues par Nissan + part de Renault dans Nissan	(19 383)	(19 383)
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action</b>	<b>271 349</b>	<b>271 639</b>

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)	2020	2019
Nombre d'actions retenu pour le résultat net de base par action	271 349	271 639
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	-	-
<b>Nombre d'actions retenu pour le résultat net dilué par action</b>	<b>271 349</b>	<b>271 639</b>

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'arrêtés des comptes lorsque l'émission est conditionnelle (note 1B-G).

## 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 2020, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres	31 décembre 2020
Frais de développement immobilisés	11 013	1 390	(1)	(50)	30	12 970
Goodwill	1 151	-	(5)	(221)	21	940
Autres immobilisations incorporelles	1 160	110	(17)	(50)	33	1 230
<b>Valeurs brutes</b>	<b>13 924</b>	<b>1 500</b>	<b>(23)</b>	<b>(333)</b>	<b>84</b>	<b>15 152</b>
Frais de développement immobilisés	(8 134)	(1 742)	1	17	(3)	(7 801)
Goodwill	(24)	-	-	-	(0)	(30)
Autres immobilisations incorporelles	(817)	(138)	22	18	1	(914)
<b>Amortissements et dépréciations</b>	<b>(6 975)</b>	<b>(1 880)</b>	<b>23</b>	<b>35</b>	<b>(8)</b>	<b>(8 805)</b>
Frais de développement immobilisés	5 479	(352)	-	(39)	27	5 115
Goodwill	1 127	-	(5)	(221)	15	910
Autres immobilisations incorporelles	343	(28)	5	(38)	34	310
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>6 949</b>	<b>(380)</b>	<b>-</b>	<b>(298)</b>	<b>76</b>	<b>6 347</b>

Les goodwill sont localisés principalement en Eurasie et en Europe.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2020 se décomposent en 1 390 millions d'euros d'immobilisations produites et 110 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 1 985 et 101 millions d'euros en 2019).

Les amortissements et dépréciations d'immobilisations incorporelles de l'exercice 2020 comprennent une perte de valeur à hauteur de 565 millions d'euros, relative à des véhicules (y compris organes), contre 206 millions constatés en 2019 (note 6-C).

Les variations au cours de l'exercice 2019 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Valeur au 31 décembre 2018</b>	<b>11 711</b>	<b>(5 798)</b>	<b>5 913</b>
Acquisitions (note 20-C)/(dotations nettes)*	2 080	(1 250)	830
(Cessions)/reprises sur cessions	(83)	83	-
Écart de conversion	149	(4)	145
Variation de périmètre et autres	51	-	51
<b>Valeur au 31 décembre 2019</b>	<b>13 924</b>	<b>(6 975)</b>	<b>6 949</b>

\* Dont dotations nettes moins pertes de valeur des immobilisations incorporelles : (206) millions d'euros.

## A2 Frais de Recherche et Développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2020	2019
Frais de Recherche et Développement	(2 749)	(3 097)
Frais de développement immobilisés	1 390	1 985
Amortissement des frais de développement immobilisés	(1 210)	(940)
<b>TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT</b>	<b>(2 569)</b>	<b>(2 052)</b>

Les frais de Recherche et Développement sont présentés nets des crédits d'impôt recherche dont bénéficie l'activité de développement de véhicules.

La baisse des frais de Recherche et Développement en 2020 s'explique par la fin d'un premier cycle de renouvellement de la gamme, par la baisse d'activité et par des actions de réduction de coûts fixes portant notamment sur la sous-traitance et les achats de prototypes.

Cette baisse d'activité a été accentuée par la pandémie COVID-19, qui n'a pas eu de conséquence significative sur le niveau de capitalisation des frais de développement en application des règles édictées par la norme IAS 38. La baisse des frais de développement immobilisés s'explique notamment par le décalage du passage de certains jalons techniques à partir desquels la capitalisation est effectuée.

Les amortissements 2020 sont sensiblement plus élevés que ceux de 2019 du fait de la hausse des frais de développement immobilisés en 2018 et 2019 notamment.

## 10 - B - Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2020, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	Acquisitions/ (dotations et dépréciations)	(Cessions)/ reprises sur cessions	Écart de conversion	Variation de périmètre et autres (transition IFRS 16)	31 décembre 2020
<b>Terrains</b>	554	0	(22)	(14)	-	518
<b>Constructions</b>	9 851	137	(135)	(225)	89	9 618
<b>Outillages spécifiques</b>	17 986	907	(408)	(405)	167	18 127
<b>Matériels et autres outillages</b>	13 628	717	(258)	(432)	162	13 817
<b>Actifs immobilisés donnés en location</b>	4 528	1 951	(1 178)	(12)	-	5 289
<b>Autres immobilisations corporelles</b>	978	32	(33)	(32)	8	953
<b>Droits d'utilisation</b>	870	108	(13)	(27)	(73)	865
• dont Terrains	14	-	-	(2)	-	12
• dont Constructions	809	104	(12)	(23)	(64)	816
• dont Autres actifs	47	2	(1)	(2)	(9)	37
<b>Immobilisations en cours<sup>(1)</sup></b>	2 503	709	-	(75)	(210)	2 927
<b>Valeurs brutes</b>	<b>47 998</b>	<b>4 567</b>	<b>(2 107)</b>	<b>(1 282)</b>	<b>143</b>	<b>49 319</b>
<b>Terrains</b>						
Constructions	(4 464)	(280)	83	91	(37)	(4 607)
Outillages spécifiques	(15 009)	(1 085)	404	330	(53)	(15 413)
Matériels et autres outillages	(9 547)	(753)	232	233	(2)	(9 837)
Actifs immobilisés donnés en location	(908)	(533)	298	3	1	(1 199)
Autres immobilisations corporelles	(914)	(79)	33	73	1	(880)
Droits d'utilisation	(136)	(139)	2	6	26	(241)
• dont Terrains	(1)	-	-	-	(1)	(2)
• dont Constructions	(118)	(126)	2	4	21	(217)
• dont Autres actifs	(17)	(13)	-	2	6	(22)
Immobilisations en cours	-	-	(1)	-	-	(1)
<b>Amortissements et dépréciations<sup>(2)</sup></b>	<b>(31 098)</b>	<b>(2 869)</b>	<b>1 111</b>	<b>736</b>	<b>(64)</b>	<b>(32 184)</b>
<b>Terrains</b>	554	0	(22)	(14)	-	518
<b>Constructions</b>	2 387	(1 43)	(52)	(134)	52	2 110
<b>Outillages spécifiques</b>	2 917	(178)	(4)	(135)	114	2 714
<b>Matériels et autres outillages</b>	4 081	(30)	(20)	(199)	160	3 980
<b>Actifs immobilisés donnés en location</b>	3 500	1 418	(880)	(9)	1	4 090
<b>Autres immobilisations corporelles</b>	94	(47)	-	41	9	97
<b>Droits d'utilisation</b>	734	(31)	(11)	(21)	(47)	624
• dont Terrains	13	-	-	(2)	(1)	10
• dont Constructions	691	(20)	(10)	(19)	(43)	599
• dont Autres actifs	30	(11)	(1)	-	(3)	15
<b>Immobilisations en cours<sup>(1)</sup></b>	2 503	709	(1)	(75)	(210)	2 926
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>16 900</b>	<b>1 698</b>	<b>(996)</b>	<b>(546)</b>	<b>79</b>	<b>17 135</b>

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisations sont faites sur le flux d'acquisition.

(2) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2020 comprennent une perte de valeur de 197 millions d'euros essentiellement liée à des véhicules (y compris organes) (note 6-C).

Les variations au titre de l'exercice 2019 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	Valeur brute	Amortissements et dépréciations	Valeur nette
<b>Valeur au 31 décembre 2018</b>	<b>43 582</b>	<b>(29 278)</b>	<b>14 304</b>
Acquisitions/(dotations nettes)*	4 904	(2 549)	2 355
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 572)	830	(730)
Écart de conversion	(21)	110	89
Variation de périmètre et autres	1 105	(217)	888
<b>Valeur au 31 décembre 2019</b>	<b>47 998</b>	<b>(31 098)</b>	<b>16 900</b>

\* Dont dotations nettes pour pertes de valeur des immobilisations corporelles : -33 millions d'euros

04

## NOTE 11

**TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS**

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) ou au niveau des actifs de certaines entités**

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules (y compris organes) ou sur les actifs de certaines entités a conduit à la comptabilisation de pertes de valeur d'actif pour 762 millions d'euros en 2020 (239 millions d'euros en 2019). En 2020, elles concernaient des actifs incorporels pour 565 millions d'euros (206 millions d'euros en 2019) et des actifs corporels pour 197 millions d'euros (33 millions d'euros en 2019). Elles ont été imputées en priorité sur les frais de développement activés. Ces dépréciations concernent principalement des véhicules (y compris organes) thermiques compte tenu de la baisse des volumes de ventes en 2020 et de la révision à la baisse de nos perspectives dans le contexte de la pandémie COVID-19 et des hypothèses retenues dans notre plan à moyen terme présenté en janvier 2021 pour la période 2021-2025. Pour 2019, elles concernaient principalement les 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.

**11 - B - Tests de dépréciation au niveau des actifs spécifiques à des pays ou unités génératrices de trésorerie de l'Automobile hors AVTOVAZ****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 :

	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Taux de croissance à l'infini	1,2 %	1,7 %
Taux d'actualisation après impôts	9,2 %	8,5 %

Les hypothèses utilisées dans le cadre du test de dépréciation au 31 décembre 2020 sont issues du plan à moyen terme 2021-2025 annoncé en janvier 2021. Ces prévisions intègrent notamment des hypothèses de volumes prenant en compte une évolution adverse des marchés du fait notamment de la pandémie COVID-19, avec un retour aux volumes pré-crise pandémique en 2024-2025 pour le marché européen et dès 2021 sur les autres régions du monde dans lequel le Groupe est présent.

Le taux de croissance à l'infini retenu dans le test au 31 décembre 2020 tient compte des impacts des engagements pris par les États signataires des accords de Paris sur les changements climatiques.

En 2019, le test réalisé n'avait pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile hors AVTOVAZ et il avait été considéré qu'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.

Au 31 décembre 2020, aucun changement raisonnablement possible des principales hypothèses retenues ne devrait conduire à avoir une valeur recouvrable de ces actifs inférieure à la valeur comptable des actifs testés. La valeur recouvrable reste supérieure à la valeur des actifs testés notamment dans le cas des changements suivants de ces hypothèses :

- taux de croissance à l'infini de 0 % ;
- taux d'actualisation après impôts de 10 %.

**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 d'un montant de 678 millions d'euros (62 000 millions de roubles russe) au 31 décembre 2020.

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-M de l'annexe aux comptes consolidés 2019), un test de dépréciation avait été réalisé au 30 juin 2020, qui n'avait pas conduit à la constatation de perte de valeur à cette date. Un nouveau test a été effectué au 31 décembre 2020 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 14,7 %, une hypothèse de retour à des volumes pré-pandémie COVID-19 dès 2022 et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 3,2 % 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 2020. Une baisse de plus de 32,3 % de l'hypothèse du taux de profitabilité pris en compte dans la valeur terminale conduirait à la comptabilisation d'une dépréciation des goodwill, dont la valeur comptable s'élève à 678 millions d'euros au 31 décembre 2020.

**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 (101 millions d'euros au cours du 31 décembre 2020). Cette marque étant un actif incorporel sans durée de vie définie, un test de dépréciation a été effectué au 31 décembre 2020 en retenant un taux d'actualisation de 14,7 % et une croissance à l'infini de 3,2 %. Aucune dépréciation n'a été comptabilisée en 2020, 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)	2020	2019
Compte de résultat consolidé		
Part dans le résultat des entreprises associées mises en équivalence	(4 970)	242
Situation financière consolidée		
Entreprises associées mises en équivalence	14 018	20 022

## 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 rend compte au Conseil opérationnel de l'Alliance et aux Directeurs généraux des trois entreprises ;

- au 31 décembre 2020, 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 et M. Pierre Fleuriot, administrateur référent du 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 2020, Nissan détient 0,7 % de ses propres titres (0,7 % au 31 décembre 2019). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % (43,7 % au 31 décembre 2019). Les droits de vote de Renault dans Nissan représentent 43,7 % au 30 septembre 2020 (43,7 % au 30 septembre 2019).

## 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 <sup>(1)</sup>	Net	Goodwill	Total
Au 31 décembre 2019	20 837	(974)	19 863	759	20 622
Résultat 2020 <sup>(2)</sup>	(4 970)	-	(4 970)	-	(4 970)
Dividende versé	-	-	-	-	-
Écart de conversion	(1 104)	-	(1 104)	(27)	(1 131)
Autres mouvements <sup>(3)</sup>	91	-	91	-	91
Au 31 décembre 2020	14 866	(974)	13 896	732	14 618

(1) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %. 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 (トヨタ自動車 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.

(3) Le résultat de l'année tient compte de dépréciations d'actifs non courants et de coûts de restructurations à hauteur de 4 290 millions d'euros dont 1 934 millions d'euros au titre du passage des comptes des normes japonaises aux normes IFRS (principalement sur des frais de développement capitalisés en normes IFRS uniquement) comptabilisés au cours du 1<sup>er</sup> semestre.

## 12 - D - Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 décembre 2019	Résultat 2020	Dividendes	Écart de conversion	Autres mouvements <sup>(1)</sup>	31 décembre 2020
<b>Capitaux propres part des actionnaires de la société mère en normes japonaises</b>	5 051	(1 078)	-	(179)	(120)	3 674
<b>Retraitements pour les besoins du passage en normes IFRS :</b>						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel	(27)	(8)	-	(1)	141	105
Immobilisation des frais de développement	752	(290)	-	-	-	460
Impôts différés et autres retraitements	(122)	(8)	-	-	(15)	(143)
<b>Actif net retraité en normes IFRS</b>	<b>5 654</b>	<b>(1 388)</b>	<b>-</b>	<b>(180)</b>	<b>6</b>	<b>4 092</b>
Retraitements pour les besoins de Renault <sup>(2)</sup>	101	20	-	1	22	210
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>5 815</b>	<b>(1 362)</b>	<b>-</b>	<b>(179)</b>	<b>28</b>	<b>4 302</b>
<b>(en millions d'euros)</b>						
<b>Actif net retraité pour les besoins de Renault</b>	<b>47 687</b>	<b>(11 373)</b>	<b>-</b>	<b>(2 526)</b>	<b>220</b>	<b>34 008</b>
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %					43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	20 837	(4 970)	-	(1 104)	97	14 860
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault <sup>(3)</sup>	(974)					(974)
<b>Part de Renault dans l'actif net de Nissan</b>	<b>19 863</b>	<b>(4 970)</b>	<b>-</b>	<b>(1 104)</b>	<b>97</b>	<b>13 886</b>

(1) Les autres mouvements incluent la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers, l'évolution des écarts d'autocontrôle de Nissan.

(2) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la réévaluation de l'actif immobilisé pratiquée par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002, et à l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(3) Nissan détient 44 358 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 2020 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2019 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2020.

	De janvier à mars 2020		D'avril à juin 2020		De juillet à septembre 2020		D'octobre à décembre 2020		De janvier à décembre 2020	
	Dernier trimestre de l'exercice annuel 2019 de Nissan		1 <sup>er</sup> trimestre de l'exercice annuel 2020 de Nissan		2 <sup>e</sup> trimestre de l'exercice annuel 2020 de Nissan		3 <sup>e</sup> trimestre de l'exercice annuel 2020 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	(711)	(5 910)	(285)	(2 414)	(44)	(358)	(38)	(303)	(1 078)	(8 991)



LE GROUPE RENAULT	GRUPPO RENAULT : UNA ENTREPRESE QU'È ENGAJE	LE DOUMERNEMENT D'ENTREPRESE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 23 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	---	---------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

## 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<sup>er</sup> 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.

	2020		2019	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(2)</sup>
Chiffre d'affaires	7 378	60 590	10 310	84 520
<b>Résultat net</b>				
Part des actionnaires de la société mère	(1 395)	(11 458)	85	698
Part des participations ne donnant pas le contrôle	5	40	(14)	(115)
<b>Autres éléments du résultat global</b>				
Part des actionnaires de la société mère	(142)	(1 167)	(154)	(1 264)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(10)	(79)	23	185
<b>Résultat global</b>				
Part des actionnaires de la société mère	(1 537)	(12 624)	(69)	(560)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	(5)	(39)	9	70
Dividendes reçus de Nissan			71	579

	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(1)</sup>	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) <sup>(2)</sup>
Actifs non courants	6 330	50 093	7 877	64 597
Actifs courants	10 432	82 475	11 180	91 734
<b>TOTAL ACTIFS</b>	<b>16 769</b>	<b>132 568</b>	<b>19 063</b>	<b>156 331</b>
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	4 115	32 535	5 055	40 378
Part des participations ne donnant pas le contrôle	357	2 823	304	2 984
Passifs non courants	5 702	45 080	5 345	43 828
Passifs courants	6 594	52 130	7 699	63 142
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS</b>	<b>16 769</b>	<b>132 568</b>	<b>19 063</b>	<b>156 331</b>

(1) Conversion au taux de change moyen 2020, soit 121,78 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2020, soit 126,49 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

(2) 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.

## 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 2020, ces opérations de couverture s'élevaient à 18 milliards de yens (145 millions d'euros). Elles sont composées d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samourai.

Elles ont dégagé des écarts de change qui se compensent en 2020 (-70 millions d'euros défavorables en 2019).

## 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 2020, soit 560 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 8 110 millions d'euros (9 554 millions d'euros au 31 décembre 2019 sur la base d'un cours à 630 yens par action).

## 12 - I - Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2020, la valorisation boursière est inférieure de 44,5 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault (53,7 % au 31 décembre 2019).

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables, un test de dépréciation avait été réalisé au 31 décembre 2019. Un taux d'actualisation après impôts de 0,95 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 2,25 % avaient été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale avait 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.

Le test réalisé n'avait pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan au 31 décembre 2019 et il avait été jugé qu'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.

Un test avait à nouveau été effectué au 30 juin 2020 dans le contexte de la pandémie COVID-19 avec un taux d'actualisation après impôts de 5,80 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 1,99 %. Le test n'avait pas conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur de la participation dans Nissan au 30 juin 2020 et aucun changement raisonnablement possible des principales hypothèses utilisées ne devrait conduire à avoir une valeur recouvrable inférieure à la valeur comptable de la participation dans Nissan.

Il en est de même pour le nouveau test réalisé au 31 décembre 2020 avec un taux d'actualisation après impôts de 6,21 % et un taux de croissance à l'infini (y compris effet de l'inflation) de 1,71 %.

## 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. Ces coopérations se traduisent par des synergies permettant des réductions de coûts.

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 2020 un chiffre d'affaires d'environ 1 785 millions d'euros avec le groupe Nissan (3 374 millions d'euros en 2019) dont environ 1 017 millions d'euros de véhicules (2 272 millions d'euros 2019), 669 millions d'euros d'organes (985 millions d'euros en 2019) et 99 millions d'euros de prestations diverses (117 millions d'euros en 2019). Cette baisse concerne principalement les véhicules produits chez Renault Samsung Motors pour Nissan North America et la Nissan Micra produite à Flins,
  - le Groupe Renault a effectué des achats auprès de Nissan en 2020 à hauteur de 1 361 millions d'euros (1 896 millions d'euros en 2019) dont environ 1 000 millions d'euros de véhicules (1 046 millions d'euros en 2019), 277 millions d'euros d'organes (655 millions d'euros en 2019) et 84 millions d'euros de prestations diverses (195 millions d'euros en 2019).
  - au bilan, le solde des créances du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 463 millions d'euros au 31 décembre 2020 (521 millions d'euros au 31 décembre 2019) et le solde des dettes du Groupe Renault sur le groupe Nissan s'élève à 664 millions d'euros au 31 décembre 2020 (738 millions d'euros au 31 décembre 2019).

- 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 2020 pour environ 9,9 milliards d'euros d'opérations de change liées aux besoins de Nissan (17 milliards d'euros en 2019). 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 36 millions d'euros au 31 décembre 2020 (26 millions d'euros au 31 décembre 2019) et les dérivés passifs à 35 millions d'euros au 31 décembre 2020 (4 millions d'euros au 31 décembre 2019).

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 2020, RCI Banque a comptabilisé 106 millions d'euros de prestations de services au titre des produits de commissions et d'intérêts en provenance de Nissan (148 millions d'euros en 2019). Le solde des créances du Financement des ventes sur le groupe Nissan s'élève à 68 millions d'euros au 31 décembre 2020 (86 millions d'euros au 31 décembre 2019) et le solde des dettes s'élève à 156 millions d'euros au 31 décembre 2020 (184 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Le secteur Financement des Ventes a signé un *term sheet* avec Nissan Europe pour définir les principes de coopération jusqu'au 31 mars 2025.

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 2020, les ventes réalisées par AVTOVAZ à Nissan et les achats effectués par AVTOVAZ auprès de Nissan sont estimés à respectivement, environ 56 et 15 millions d'euros (118 et 23 millions d'euros en 2019).

Dans la situation financière d'AVTOVAZ au 31 décembre 2020, 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 0 euro (23 millions d'euros au 31 décembre 2019) ;
- des dettes d'exploitation pour 14 millions d'euros (18 millions d'euros au 31 décembre 2019).

LE GROUPE RENAULT	GRUPPO RENAULT : UNE ENTREPRISE OU S'ENGAGE	LE GOVERNAMENTO D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 29 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
-------------------	---	---------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

## 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)	2020	2019
<b>Compte de résultat consolidé</b>		
<b>Part dans le résultat des autres entreprises associées et des coentreprises</b>	(175)	(432)
Entreprises associées mises en équivalence <sup>(1)</sup>	(24)	43
Coentreprises mises en équivalence <sup>(2)</sup>	(151)	(475)
<b>Situation financière consolidée</b>		
<b>Participations dans les autres entreprises associées et coentreprises</b>	502	610
Entreprises associées mises en équivalence	380	479
Coentreprises mises en équivalence	122	131

(1) La perte enregistrée en 2020 correspond pour un montant de 73 millions d'euros à la dépréciation d'actifs de production déterminée par Renault dans la société Renault-Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL) du fait d'une baisse des prévisions de volumes (note 13-A).

(2) La perte enregistrée en 2020 correspond principalement aux pertes de valeur relatives aux titres mis en équivalence de Renault Brilliance Jinbei Automotive Company et Renault Algérie Production (note 13-C).

## 13 - A - Informations relatives aux principales autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence

Nom de l'entité	Pays d'implan- tation	Principale activité	Pourcentages de capital et de droits de vote du Groupe		Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2020	Participations dans les principales autres entreprises associées et coentreprises au 31 décembre 2019
			31 décembre 2020	31 décembre 2019		
<b>Entreprises associées</b>						
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>						
Motorlu Araçlar İmal ve Satış AS (MAIS)	Turquie	Distribution automobile	49 %	49 %	70	59
Renault-Nissan Automotive India Private Limited*	Inde	Production automobile	30 %	30 %	115	210
<b>Financement des ventes</b>						
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobiles	30 %	30 %	70	84
<b>Coentreprises</b>						
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>						
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49 %	49 %	-	22
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	0 %	50 %	-	-
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company	Chine	Construction automobile	49 %	49 %	-	-
Alliance Ventures B.V.	Pays-Bas	Fonds d'investissement	40 %	40 %	89	01
Alliance Mobility Company Japan	Japon	Services à la mobilité	50 %	50 %	-	3
Alliance Mobility Company France	France	Services à la mobilité	50 %	50 %	-	4
Autres entreprises associées et coentreprises non significatives					140	107
<b>TOTAL</b>					<b>502</b>	<b>610</b>

\* La baisse de la valeur des titres mis en équivalence s'explique principalement par la perte enregistrée en 2020 pour un montant de 73 millions d'euros au titre de la dépréciation d'actifs de production, déterminée par Renault pour sa propre consolidation en IFRS, du fait d'une baisse des prévisions de volumes. Cette société étant détenue à 70 % par Nissan, cette dépréciation contribue également au résultat de Nissan 2020 en IFRS à hauteur de 74 millions d'euros en quote-part Renault, soit un impact total en résultat des sociétés mises en équivalence de 147 millions d'euros. Le montant de dépréciation n'a pas été comptabilisé dans le compte de résultat consolidé de Nissan en normes comptables japonaises, une telle dépréciation n'étant pas conforme à leurs règles comptables.

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)	2020		2019	
	Ventes aux sociétés mises en équivalence	Achats	Ventes aux sociétés mises en équivalence	Achats
<b>Au compte de résultat consolidé</b>				
Motorlu Araçlar İmal ve Satış AS (MAIS)	1 589	(4)	817	(2)
Renault-Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	5	(336)	6	(406)
RN Bank	-	(5)	-	(11)
Renault Algérie Production	3	(10)	3	(125)
Dongfeng Renault Automotive Company	5	-	67	(30)

(en millions d'euros)		31 décembre 2020				
À la situation financière consolidée		Actifs financiers	Créances clients de l'Automobile	Autres actifs	Fournisseurs	Autres passifs
Motorlu Aractar İmal ve Satış AS (MAIS)					7	2
Renault-Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)		-	32	192	53	-
RN Bank		00	-	1	-	1
Renault Algérie Production					1	
Dongfeng Renault Automotive Company		-	4	-	-	-

(en millions d'euros)		31 décembre 2019				
À la situation financière consolidée		Actifs financiers	Créances clients de l'Automobile	Autres actifs	Fournisseurs	Autres passifs
Motorlu Aractar İmal ve Satış AS (MAIS)		-	-	-	5	-
Renault-Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)		20	53	201	08	-
RN Bank		00	-	-	-	1
Renault Algérie Production		-	40	-	114	5
Dongfeng Renault Automotive Company			20		24	3

### 13 - B - Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Participations dans les entreprises associées	380	479
Part dans le résultat des entreprises associées	(24)	43
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(203)	1
Part des entreprises associées dans le résultat global	(227)	44

### 13 - C - Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Participations dans les coentreprises	122	131
Part dans le résultat des coentreprises	(151)	(475)
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	(37)	4
Part des coentreprises dans le résultat global	202	(471)

La part dans le résultat des coentreprises inclut un résultat de -32 millions d'euros au titre de Renault Algérie Production. En raison de la refonte du cahier des charges de l'Automobile en Algérie, cette coentreprise n'a pas été autorisée à importer les pièces nécessaires à la production de véhicules en 2020. Un nouveau cahier des charges est paru en août 2020 mais n'a pas permis de reprise de l'activité et le Groupe reste sans visibilité sur une date de reprise future.

La part dans le résultat des coentreprises inclut également une quote-part de perte sur les titres mis en équivalence de Renault Brilliance Jinbei Automotive Company (y compris la prise en compte d'une dette financière de 124 millions d'euros (980 millions de renminbis) au titre de l'augmentation de capital de Renault Brilliance Jinbei Automotive Company réalisée début 2021 et pour laquelle le Groupe était engagé au 31 décembre 2020).

La société Renault-Nissan B.V. codétenue avec Nissan n'est pas consolidée du fait de son manque de matérialité.

## NOTE 14 STOCKS

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette	Valeur brute	Dépréciation	Valeur nette
Matières premières et fournitures	1 005	(270)	1 389	1 724	(290)	1 434
Encours de production	310	(2)	308	330	(7)	323
Véhicules d'occasion	1 370	(102)	1 214	1 405	(141)	1 324
Produits finis et pièces de rechange	2 882	(153)	2 729	2 842	(143)	2 099
TOTAL	6 233	(593)	5 640	6 361	(581)	5 780

## NOTE 15

## CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

## 15 - A - Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Créances sur le réseau de distribution	7 862	10 901
Crédits à la clientèle finale	23 383	25 016
Opérations de crédit-bail et assimilées	10 639	10 305
<b>Valeur brute</b>	<b>41 884</b>	<b>46 222</b>
Dépréciation*	(1 064)	(848)
<b>Valeur nette</b>	<b>40 820</b>	<b>45 374</b>

\* La variation de 216 millions d'euros de la provision pour dépréciation sur 2020 inclut notamment la mise à jour des hypothèses de pertes de crédit attendues dans le contexte de la pandémie COVID-19.

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 2020		31 décembre 2019	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	11 790	11 744	10 508	10 504
Passifs associés	3 259	2 916	3 243	3 264

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques (Allemagne, France et Italie) et de financement par conduit (Brésil, Royaume-Uni et Allemagne) 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.

En 2020, le groupe RCI Banque a procédé à deux opérations de titrisation publiques en France basées sur des loyers de contrats de LOA (Location avec Option d'Achat). Dans ce cadre, une opération publique adossée à des créances de loyers a été émise pour un montant de 950 millions d'euros (dont 200 millions d'euros retenus par RCI) de Class A (notée AAA par DBRS et Aaa par Moody's) et de 41,5 millions d'euros de Class B (notée AA (Low) par DBRS et Aa3 par Moody's). Une deuxième opération a été émise pour un montant à l'origine de 474 millions d'euros de Class A (notée AAA par DBRS et Aaa par Moody's), totalement retenu par RCI.

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 7 465 millions d'euros au 31 décembre 2020 (5 882 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces actifs sont constitués de 6 675 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 104 millions d'euros d'obligations et 686 millions d'euros de créances de financement des ventes (5 325 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 151 millions d'euros d'obligations et 400 millions d'euros de créances de financement des ventes au 31 décembre 2019). Le financement reçu de la Banque de France et garanti par ces actifs s'élevait à 2 250 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2 700 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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 2020	31 décembre 2019
Moins d'un an	20 727	23 174
1 à 5 ans	19 075	21 075
Plus de 5 ans	418	525
<b>TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES - VALEUR NETTE</b>	<b>40 820</b>	<b>45 374</b>

**15 - D - Répartition des créances de financement des ventes par niveau de risque**

Dans le contexte de la crise sanitaire, les difficultés liées au recouvrement ont donné lieu à une augmentation de la provision pour pertes attendues du fait d'un transfert accru en créances en défaut et d'une augmentation des différentes variables utilisées dans les calculs. Conformément à la recommandation de l'AMF, le secteur Financement des ventes n'a pas toujours considéré les reports d'échéance pratiqués de façon systématique sur une large population d'encours comme devant donner lieu à un déclasserement de ces encours entre les trois niveaux de risques (créances saines, créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation

initiale, créances en défaut). Sur les expositions ayant fait l'objet d'un report d'échéance pendant les périodes de confinement, la méthode retenue a consisté à couvrir les encours sans impayés ayant fait l'objet de moratoires actifs ou expirés, au taux de provisionnement des encours clientèle dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale. Le secteur Financement des ventes a également relevé l'estimation de la provision du *forward-looking* sur des segments de clientèle plus particulièrement touchés par la crise. Enfin, la pondération du scénario « adverse » dans le calcul du *forward-looking* a été revue à la hausse tout en maintenant une pondération plus élevée pour les scénarios de stabilité et en diminuant celle des scénarios les plus optimistes.

(en millions d'euros)	Crédit à la clientèle finale	Crédit au réseau de distribution	31 décembre 2020
<b>Valeurs brutes</b>	<b>34 022</b>	<b>7 862</b>	<b>41 884</b>
Créances saines	29 148	7 514	30 662
Créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	4 170	284	4 454
Créances en défaut	704	64	768
% des créances en défaut sur le total des créances	2,1 %	0,8 %	1,8 %
<b>Dépréciations</b>	<b>(951)</b>	<b>(113)</b>	<b>(1 064)</b>
Dépréciation des créances saines	(220)	(63)	(289)
Dépréciation des créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	(252)	(17)	(269)
Dépréciation des créances en défaut	(473)	(33)	(506)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>33 071</b>	<b>7 749</b>	<b>40 820</b>

(en millions d'euros)	Crédit à la clientèle finale	Crédit au réseau de distribution	31 décembre 2019
<b>Valeurs brutes</b>	<b>35 321</b>	<b>10 901</b>	<b>46 222</b>
Créances saines	31 090	10 527	42 217
Créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	3 094	298	3 392
Créances en défaut	597	76	673
% des créances en défaut sur le total des créances	1,7 %	0,7 %	1,5 %
<b>Dépréciations</b>	<b>(747)</b>	<b>(101)</b>	<b>(848)</b>
Dépréciation des créances saines	(173)	(57)	(230)
Dépréciation des créances dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale	(167)	(10)	(177)
Dépréciation des créances en défaut	(407)	(34)	(441)
<b>Valeurs nettes</b>	<b>34 574</b>	<b>10 800</b>	<b>45 374</b>

**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 866 millions d'euros au 31 décembre 2020 contre 821 millions d'euros au 31 décembre 2019.

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

## VALEUR NETTE DES CRÉANCES CLIENTS

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Valeurs brutes	1 808	2 073
Dépréciation pour pertes de crédit avérées*	(889)	(807)
Dépréciation pour pertes de crédit attendues	(9)	(8)
<b>VALEURS NETTES</b>	<b>910</b>	<b>1 258</b>

\* Dont (678) millions d'euros relatifs à l'Iran au 31 décembre 2020.

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 et Services de Mobilité 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 23-B6.

L'exposition maximale au risque de crédit des créances clients 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 2020			31 décembre 2019		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Charges diverses constatées d'avance	133	315	448	179	450	629
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	213	1 507	1 780	314	1 884	2 198
Créances d'impôts	18	153	171	21	80	107
Autres créances	501	1 731	2 232	605	1 555	2 160
Titres et valeurs capitalisables de sociétés contrôlées et non consolidées*	91	-	91	105	-	105
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	31	31	-	10	10
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	230	230	-	177	177
<b>TOTAL</b>	<b>956</b>	<b>4 027</b>	<b>4 983</b>	<b>1 224</b>	<b>4 168</b>	<b>5 392</b>
Dont valeur brute	1 092	4 100	5 198	1 301	4 370	5 731
Dont dépréciation	(136)	(79)	(215)	(137)	(202)	(339)

\* Les titres de sociétés contrôlées et non consolidées dont la valeur nette est supérieure à 10 millions d'euros concernent la société Renault-Nissan B.V. et Kadensis.

## Titres de sociétés contrôlées et non consolidées

Au 31 décembre 2020, les titres de sociétés contrôlées non consolidées incluent des sociétés individuellement non significatives. En 2019, les titres de sociétés contrôlées non consolidées incluaient

notamment les entités Filit Tech (centrale de réservation pour taxis), iCabbi (développement de software pour taxis) et Marcel (intermédiation VTC). Ces entités sont consolidées par intégration globale en 2020. Les titres Marcel ont été cédés en septembre 2020.

## NOTE 18

## CAPITAUX PROPRES

## 18 - A - Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2020 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (inchangé par rapport au 31 décembre 2019).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 1,53 % du capital de Renault au 31 décembre 2020 (1,54 % au 31 décembre 2019).

Le Groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient environ 15 % du capital de Renault (actions sans droit 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 17,34 % au 31 décembre 2020 (15,27 % au 31 décembre 2019).

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 2020	31 décembre 2019
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	284	344
Nombre de titres d'autocontrôle	4 538 199	4 548 730

## 18 - D - Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 19 juin 2020 a décidé de ne pas distribuer de dividendes. En 2019, le dividende était de 3,55 euros par action soit 1 035 millions d'euros.

## 18 - E - Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	(1 131)	377
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	-	(157)
<b>Total de l'écart de conversion relatif à Nissan</b>	<b>(1 131)</b>	<b>220</b>
Variations liées aux économies hyperinflationnistes	(21)	(40)
Autres variations de l'écart de conversion	(749)	124
<b>VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION</b>	<b>(1 901)</b>	<b>304</b>

Les variations relatives aux économies en hyperinflation enregistrent les variations des écarts de conversion des filiales argentines depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2018. Les effets de la couverture partielle de l'investissement net dans Nissan se compensent en 2020. Les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe et du real brésilien.



**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	Instruments financiers de capitaux propres à la juste valeur	Instruments de dettes à la juste valeur	Total	Dont part des actionnaires de la société mère
Solde au 31 décembre 2019	(87)	310 <sup>(1)</sup>	3	226	232
Variations de juste valeur en capitaux propres	(39)	180	1	148	145
Transfert en résultat <sup>(2)</sup>	-	-	-	-	-
Solde au 31 décembre 2020	(119)	496	4	381	384

(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)	2020	2019
Marge opérationnelle	9	14
Impôts courants et différés	(2)	(4)
<b>MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>7</b>	<b>10</b>

**F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie**

(en millions d'euros)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Moins d'un an	2	0
Plus d'un an	(20)	(24)
<b>Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises</b>	<b>(18)</b>	<b>(24)</b>
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(101)	(63)
<b>TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE</b>	<b>(119)</b>	<b>(87)</b>

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 2020, le plan 27 d'attribution d'actions de performance a été mis en place portant sur 1 444 milliers d'actions représentant une valorisation initiale de 13 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 2020 (en millions d'euros)	Charge 2019 (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)
	51 509	00,51	-	-	78,75	N/A	-0,10 %	N/A	3-5 ans	1,90-2,22
Plan 22*	19 138	05,19	-	5	70,58	N/A	-0,03 %	N/A	4 ans	1,90-2,22
	54 726	00,98	-	(20)	80,25	N/A	-0,48 %	N/A	3-4 ans	2,40-2,88
Plan 23*	19 929	05,72	(2)	(7)	70,10	N/A	-0,48 %	N/A	4 ans	2,40-2,88
Plan 23 bis	5 348	05,34	-	3	70,99	N/A	-0,48 %	N/A	4 ans	2,40-2,88
	54 040	00,18	(3)	(31)	82,79	N/A	-0,50 %	N/A	3-4 ans	3,15-3,34
Plan 24*	22 107	00,10	(5)	(4)	-	N/A	-0,57 %	N/A	4 ans	3,15-3,34
	03 533	73,37	(13)	(23)	90,04	N/A	-0,57 %	N/A	3-4 ans	3,55-4,25
Plan 25*	24 090	09,73	(3)	(2)	88,93	N/A	-0,57 %	N/A	4 ans	3,55-4,25
Plan 20	49 018	42,50	(17)	(10)	54,99	N/A	-	N/A	3 ans	3,55-3,50
	582	29,00	-	-	34,82	N/A	-0,59 %	N/A	3 ans	1,05-1,35
	1 100	21,71	-	-	23,99	N/A	-0,59 %	N/A	3 ans	0,45-0,90
Plan 27*	11 062	10,31	(3)	-	14,55	N/A	-0,54 %	N/A	3 ans	1,05-1,35
TOTAL			(46)	(89)						

\* Pour les plans, les droits d'attribution d'actions de performance ont été accordés à différentes dates. 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)	
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2019	102 987	37		4 343 329
Attribuées				1 443 015
Options levées ou droits définitivement acquis	(471) <sup>(1)</sup>	37	50 <sup>(2)</sup>	(1 280 060) <sup>(3)</sup>
Perdus et autres ajustements	(102 516) <sup>(3)</sup>	-	-	(92 004)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2020		37		4 414 274

(1) Les options levées ou perdus en 2020 correspondent 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 23 non-résident attribué en 2010 et au plan 24 résident attribué en 2017.

### G2 Plans d'options d'achat d'actions

Il n'y a plus de plans actifs au 31 décembre 2020, la période d'acquisition de quatre ans du plan 20 est arrivée à échéance en 2020.

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).

### G3 Plan de performance et autres accords de paiement fondés sur des actions

Pour les plans 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.

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 20, 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 2020	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 23	Actions de performance et actions provenant de la part variable	29 avril 2016	*	29 avril 2020	Néant
			*	9 février 2020	9 février 2020 - 9 février 2021
Plan 24	Actions de performance et actions provenant de la part variable	9 février 2017	271 300	9 février 2021	Néant
			1 054 009	15 février 2021	15 février 2021 - 15 février 2022
Plan 25	Actions de performance et actions provenant de la part variable	15 février 2018	262 950	15 février 2022	Néant
Plan 20	Actions de performance et actions provenant de la part variable	12 juin 2019	1 392 700	12 juin 2022	Néant
Plan 27	Actions de performance et actions provenant de la part variable	13 février 2020	1 433 315	13 février 2023	Néant
TOTAL			4 414 274		

\* Les droits d'attribution d'actions de performance de ces plans ont été perdus ou définitivement acquis en 2020.

LE GROUPE RENAULT	GRUPPO RENAULT : UNE ENTREPRISE OU S'ENGAGE	LE GOVERNAMENTO D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 23 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	---	---------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

## 18 - H - Part des participations ne donnant pas le contrôle

Nom de la filiale	Pays d'implan- tation	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 2020	31 décembre 2019	2020	2019	31 décembre 2020	31 décembre 2019	2020	2019
<b>Automobile hors AVTOVAZ</b>									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	(11)	24	178	202	(7)	(24)
OYAK Renault Otomobil Fabrikacari	Turquie	48 %	48 %	45	83	341	295	-	(50)
JMEV	Chine	50 %	50 %	(8)	(0)	51	123	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	1	3	9	12	(3)	(4)
<b>TOTAL AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>				<b>27</b>	<b>104</b>	<b>559</b>	<b>632</b>	<b>(10)</b>	<b>(84)</b>
<b>Financement des ventes</b>									
Banco RCI Brasil	Brésil	40 %	40 %	8	24	-	-	(8)	(9)
Rombo Compania Financiera	Argentine	40 %	40 %	(3)	-	-	-	-	-
RCI Colombia SA	Colombie	49 %	49 %	2	5	-	39	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	2	2	12	13	(3)	(2)
<b>TOTAL FINANCEMENT DES VENTES</b>				<b>9</b>	<b>31</b>	<b>12</b>	<b>52</b>	<b>(11)</b>	<b>(11)</b>
<b>AVTOVAZ</b>									
Alliance Rostec Auto B.V.	Pays-Bas	32 %	32 %	-	-	578	750	-	-
AVTOVAZ	Russie	32 %	32 %	(08)	11	(504)	(008)	8	7
LLC LAWA zhevsnk	Russie	32 %	32 %	2	0	(17)	(21)	(4)	(5)
Autres	N/A	N/A	N/A	3	8	12	10	(4)	(3)
<b>TOTAL AVTOVAZ</b>				<b>(63)</b>	<b>25</b>	<b>9</b>	<b>83</b>	<b>-</b>	<b>(1)</b>
<b>TOTAL SERVICES DE MOBILITÉ</b>				<b>(11)</b>		<b>(14)</b>			
<b>TOTAL</b>				<b>(38)</b>	<b>160</b>	<b>566</b>	<b>767</b>	<b>(21)</b>	<b>(96)</b>

Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de Banco RCI Brasil, Rombo Compania Financiera, RCI Colombia SA des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 100 millions d'euros pour la filiale brésilienne, pour 4 millions d'euros pour la filiale argentine et pour 61 millions d'euros pour la filiale colombienne au 31 décembre 2020 (respectivement 144 millions d'euros, 7 millions d'euros et 0 au 31 décembre 2019). 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.

Des 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 2020.

Le Groupe n'a pas de restrictions importantes sur sa capacité à accéder ou utiliser ses actifs et 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.

04

## 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 415 millions d'euros en 2020 (403 millions d'euros en 2019).

## 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'assurance. 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 de carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments relatifs aux filiales de l'Automobile hors AVTOVAZ et à RCJ Financial Services Ltd., soit 1 716 personnes. Ce régime est fermé aux nouveaux entrants depuis 2004. L'acquisition de droits est stoppée depuis le 31 décembre 2019, tous les salariés bénéficiant, à partir du 1<sup>er</sup> janvier 2020, d'un régime de retraite à cotisations définies. Au 31 décembre 2020, le déficit déterminé selon le référentiel IFRS est évalué à 65 millions de livres pour le compartiment dédié de l'Automobile hors AVTOVAZ et à 14 millions de livres pour le compartiment dédié à RCJ Financial Services Ltd.

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. Sur la base de la dernière valorisation triennale de 2018, le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2027 le déficit du fonds par des versements d'un montant annuel maximum de 5 millions de livres. 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...).

## Principaux changements dans les régimes à prestations définies du Groupe

Au 31 décembre 2020, un reclassement de 108 millions d'euros a été opéré des indemnités de retraite vers les provisions pour restructuration au titre des salariés bénéficiaires de l'accord de Rupture Conventionnelle Collective.

Au 31 décembre 2019, le Groupe avait procédé à la fermeture du régime de retraite supplémentaire à prestations définies mis en place en France en 2004 avec perte des droits correspondants pour les bénéficiaires, membres du Comité exécutif Groupe justifiant de cinq années d'ancienneté dont deux ans au Comité exécutif Groupe.

## 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 2020		31 décembre 2019	
	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*	0,31 %	0,2 % à 2 %	0,79 %	0,1 % à 2 %
Taux d'augmentation des salaires	2,2 %	1 % à 3 %	2,5 %	1 % à 3 %
Duration des régimes	13 ans	0 à 20 ans	13 ans	0 à 20 ans
Engagement brut	1 191 millions d'euros	187 millions d'euros	1 158 millions d'euros	189 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 2020		31 décembre 2019	
	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes	Automobile hors AVTOVAZ	Financement des ventes
Taux d'actualisation financière*	1,40 %	1,40 %	2,1 %	2,1 %
Taux d'augmentation des salaires	NA	NA	2,8 %	2,8 %
Duration des régimes	19 ans	21 ans	20 ans	23 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	7 % à 7,2 %	7,84 %	12,74 %	15,52 %
Engagement brut	395 millions d'euros	48 millions d'euros	370 millions d'euros	44 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	323 millions d'euros	32 millions d'euros	319 millions d'euros	31 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 (taux) des obligations corporate notées AA (DTRB E AA corporate bond yield curve).

## 19 - C - Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2020	2019
Coût des services rendus de la période	88	98
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation	1	(84)
Intérêt net sur le passif (actif) net	16	28
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	(1)	
<b>Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat</b>	<b>104</b>	<b>42</b>

04

## 19 - D - Analyse de la provision au bilan

### D1 Décomposition de la provision

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		
	Valeur actualisée de l'obligation	Juste valeur des actifs du régime	Passif (actif) net au titre de prestations définies
<b>Indemnités de fin de carrière et indemnités de départ</b>			
France	1 275	(1)	1 274
Europe (hors France)	15	-	15
Amériques	2	-	2
Asie - Pacifique - Afrique - Moyen-Orient - Inde	2	-	2
Eurasie <sup>(1)</sup>	53	-	53
<b>TOTAL INDEMNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDEMNITÉS DE DÉPART</b>	<b>1 347</b>	<b>(1)</b>	<b>1 346</b>
<b>Retraites complémentaires</b>			
France	81	(79)	2
Royaume-Uni	443	(355)	88
Europe (hors France et Royaume-Uni) <sup>(2)</sup>	365	(230)	129
Asie - Pacifique - Afrique - Moyen-Orient - Inde	3	-	3
Amériques	4	-	4
<b>TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES</b>	<b>896</b>	<b>(670)</b>	<b>226</b>
<b>Autres avantages à long terme</b>			
France <sup>(3)</sup>	71	-	71
Europe (hors France)	3	-	3
Amériques	1	-	1
<b>TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME</b>	<b>75</b>	<b>-</b>	<b>75</b>
<b>TOTAL<sup>(4)</sup></b>	<b>2 318</b>	<b>(671)</b>	<b>1 647</b>

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.

(2) Pour l'essentiel Allemagne et Suisse.

(3) Capital temps et médailles du travail.

(4) Hors d'autres avantages à long terme de 702 millions d'euros et pertes d'un net de 1 348 millions d'euros.

## D2 Échéancier du passif net au titre des prestations définies

(en millions d'euros)	31 décembre 2020				
	-1 an	1 à 5 ans	5 à 10 ans	+10 ans	Total
Valeur actualisée de l'obligation	117	315	405	1 481	2 318
Juste valeur des actifs du régime	(11)	(61)	(79)	(520)	(671)
<b>Passif (actif) net au titre de prestations définies</b>	<b>106</b>	<b>254</b>	<b>326</b>	<b>961</b>	<b>1 647</b>

La durée moyenne pondérée des régimes s'élève à 14 années au 31 décembre 2020 (15 années au 31 décembre 2019).

## 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)
<b>Solde au 31 décembre 2019</b>	<b>2 315</b>	<b>(615)</b>	<b>1 700</b>
Coût des services rendus de la période	88	-	88
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	1	-	1
Intérêt net sur le passif (actif) net	25	(9)	16
Effets des ajustements d'adaptation des effectifs	(1)	-	(1)
<b>Charge (produit) de l'exercice 2020 au compte de résultat (note 19-C)</b>	<b>113</b>	<b>(9)</b>	<b>104</b>
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 financiers	100	(10)	90
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	(11)	-	(11)
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(20)	(20)
<b>Charge (produit) de l'exercice 2020 en autres éléments du résultat global</b>	<b>96</b>	<b>(36)</b>	<b>62</b>
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(28)	(28)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(2)	(2)
Prestations payées au titre du régime	(100)	19	(81)
Effet des variations de cours de change	(25)	20	(5)
Effet des variations de périmètre et autres*	(83)	(20)	(103)
<b>Solde au 31 décembre 2020</b>	<b>2 318</b>	<b>(671)</b>	<b>1 647</b>

\* Les effets de variation de périmètre et autres comprennent notamment le reclassement de 108 millions d'euros en provision pour restructuration de la provision pour indemnité de retraite relative au personnel qui bénéficiera d'indemnités dans le cadre de l'accord de rupture conventionnelle collective.

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 855 millions d'euros au 31 décembre 2020 (charge de 735 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Une baisse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des

engagements de 509 millions d'euros au 31 décembre 2020 (420 millions d'euros au 31 décembre 2019). De même, une hausse de 100 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une diminution des engagements de 452 millions d'euros au 31 décembre 2020 (322 millions d'euros au 31 décembre 2019).

LE GROUPE RENAULT	GRUPPO RENAULT : UNA ENTREPRESA OU UN ENGAJE	LE GOVERNAMENTO D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 29 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
-------------------	--	---------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

## 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 2020		
	Actifs cotés sur des marchés actifs	Actifs non cotés	Total
<b>Fonds de pension</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	-	1
Actions	123	-	123
Obligations	188	-	188
Parts dans des fonds communs de placement et autres	51	-	51
<b>TOTAL FONDS DE PENSION</b>	<b>363</b>	<b>-</b>	<b>363</b>
<b>Compagnies d'assurances</b>			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	7	8
Actions	8	-	8
Obligations	211	5	216
Biens immobiliers	21	1	22
Parts dans des fonds communs de placement et autres	26	28	54
<b>TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCES</b>	<b>267</b>	<b>41</b>	<b>308</b>
<b>TOTAL</b>	<b>630</b>	<b>41</b>	<b>671</b>

Les actifs des fonds de pension se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (45,8 %). Les contrats d'assurance concernent principalement les Pays-Bas (30,1 %), la France (13,7 %), la Suisse (4,6 %) et l'Allemagne (4,3 %). 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 2,22 % en 2020 (8,84 % en 2019).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2020 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.

04

## NOTE 20

### ÉVOLUTION DES PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	Coûts de restructuration <sup>(1)</sup>	Garantie	Litiges et risques fiscaux hors impôts sur les sociétés	Activités d'assurance <sup>(2)</sup>	Engagements donnés et autres	Total
<b>Au 31 décembre 2019</b>	<b>450</b>	<b>1 016</b>	<b>228</b>	<b>523</b>	<b>305</b>	<b>2 522</b>
Dotations aux provisions	499	521	50	27	274	1 371
Reprises de provisions pour consommation	(224)	(497)	(19)	(54)	(135)	(929)
Reprises reliquats de provisions non consommées	(18)	(17)	(10)	-	(30)	(81)
Mouvements de périmètre	1	-	-	-	-	1
Écarts de conversion et autres mouvements	104	(31)	(38)	7	7	42
<b>Au 31 décembre 2020<sup>(3)</sup></b>	<b>812</b>	<b>992</b>	<b>205</b>	<b>496</b>	<b>421</b>	<b>2 926</b>

(1) Il s'agit des provisions techniques des compagnies d'assurances de l'activité Financement des ventes.

(2) Part à moins d'un an du total des provisions à 370 millions d'euros et part à plus d'un an à 356 millions d'euros.

(3) Les coûts de restructuration incluent un reclassement de 108 millions d'euros de provision pour indemnité de retraite relative au personnel qui bénéficiera d'indemnités dans le cadre de l'accord de Rupture Conventionnelle Collective.

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 2020, 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). En France, les provisions pour restructurations pour les départs attendus dans

le cadre du plan de Rupture Conventionnelle Collective ont été constituées pour un montant net des provisions pour indemnités de départ en retraite.

Au 31 décembre 2020, les autres provisions comprennent 91 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (84 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces provisions incluent les frais liés aux véhicules et batteries hors d'usage 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 2020			31 décembre 2019		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Impôts exigibles courants	-	221	221	2	223	225
Provisions d'impôts sur les résultats relatives à des positions fiscales incertaines	179	6	185	187	8	195
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	18	1 341	1 359	30	1 235	1 265
Dettes sociales	24	1 250	1 274	22	1 415	1 437
Dettes diverses	248	5 410	5 658	248	6 415	6 663
Produits différés	1 395	1 622	3 017	1 432	1 722	3 154
Dérivés sur opérations initiées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	13	13	-	14	14
<b>Total des autres passifs</b>	<b>1 685</b>	<b>9 642</b>	<b>11 327</b>	<b>1 732</b>	<b>10 801</b>	<b>12 533</b>
<b>TOTAL</b>	<b>1 864</b>	<b>9 869</b>	<b>11 733</b>	<b>1 921</b>	<b>11 032</b>	<b>12 953</b>

Les dettes diverses courantes correspondent notamment aux dettes sur fournisseurs d'immobilisations pour 1 116 millions d'euros, aux charges à payer au titre de programmes d'incitation à la vente pour 1 883 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2 455 millions d'euros au 31 décembre 2019) et aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise pour 660 millions d'euros au 31 décembre 2020 (675 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Les produits différés comprennent notamment les produits différés sur les contrats de services de l'Automobile, tels que des contrats d'entretien ou d'extension de garantie, ainsi que des avances reçues dans le cadre de contrats de coopération avec des partenaires. 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 :

(en millions d'euros)	Contrats de services automobiles		Contrats de coopération	
	2020	2019*	2020	2019
<b>Produits différés au 1<sup>er</sup> janvier</b>	<b>1 084</b>	<b>1 035</b>	<b>1 331</b>	<b>1 295</b>
Produits différés encaissés au cours de la période	550	473	223	325
Produits différés reconnus en chiffre d'affaires au cours de la période	(610)	(425)	(248)	(287)
Variations de périmètre	-	-	-	-
Écarts de conversion et autres mouvements	(13)	1	(4)	(2)
<b>Produits différés au 31 décembre</b>	<b>1 011</b>	<b>1 084</b>	<b>1 301</b>	<b>1 331</b>
Dont part à moins d'un an	914	440	189	264
Dont part à plus d'un an et moins de 3 ans	87	573	244	513
Dont part à plus de 3 ans et moins de 5 ans	10	65	807	554

\* Les données 2019 ont été modifiées pour inclure les contrats de services automobiles du Financement des ventes.



## 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

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres Daimler	951	-	951	812	-	812
Autres titres de sociétés non contrôlées	40	-	40	00	-	00
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	420	420	-	1 375	1 375
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	95	298	393	49	210	265
Prêts et autres	101	457	618	145	625	770
<b>TOTAL ACTIFS FINANCIERS</b>	<b>1 253</b>	<b>1 181</b>	<b>2 434</b>	<b>1 072</b>	<b>2 216</b>	<b>3 288</b>
Dont valeur brute	1 253	1 207	2 462	1 072	2 221	3 293
moins dépréciation	(2)	(20)	(28)	-	(5)	(5)
Équivalents de trésorerie	-	10 340	10 340	-	8 375	8 375
Trésorerie	-	11 357	11 357	-	6 607	6 607
<b>TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE</b>	<b>-</b>	<b>21 697</b>	<b>21 697</b>	<b>-</b>	<b>14 982</b>	<b>14 982</b>

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 23-B0.

## 22 - B - Titres Daimler

Au 31 décembre 2020, les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 951 millions d'euros (812 millions d'euros au 31 décembre 2019) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique.

Les titres Daimler 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 2020, le cours du titre en Bourse (57,79 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre) et la plus-value latente est de 306 millions d'euros. La hausse de la juste valeur au cours de la période, soit 138 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2020 (hausse de la juste valeur de 57 millions d'euros pour l'année 2019).

## 22 - C - Autres titres de sociétés non contrôlées

Les autres titres des sociétés non contrôlées incluent au 31 décembre 2020 un montant de 27 millions d'euros (43 millions d'euros au 31 décembre 2019) 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, le Groupe 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 2020 s'élève à 49 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 - D - 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 13-B1). Ces comptes courants bancaires s'élèvent à 670 millions d'euros au 31 décembre 2020 (540 millions d'euros au 31 décembre 2019).

04

## NOTE 23

## PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

## 23 - A - Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 décembre 2020			31 décembre 2019		
	Non courant	Courant	Total	Non courant	Courant	Total
Titres participatifs Renault SA	245	-	245	281	-	281
Emprunts obligataires	5 859	842	6 701	5 071	613	5 684
Autres dettes représentées par un titre	-	1 318	1 318	-	648	648
Emprunts auprès des établissements de crédit	5 048	800	5 848	1 170	690	1 860
• Dont emprunts en Russie	1 021	133	1 154	808	71	879
• Dont emprunts d'AVTOVAZ	1 021	118	1 139	808	71	879
• Dont emprunts au Brésil	249	387	636	23	339	362
• Dont emprunts en France	4 378	98	4 476	340	128	458
• Dont emprunts au Maroc	-	130	130	-	-	-
Dettes locatives <sup>(1)</sup>	530	119	649	622	117	739
Autres passifs financiers	158	427	585	134	493	627
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS DÉRIVÉS</b>	<b>12 420</b>	<b>3 572</b>	<b>15 992</b>	<b>7 878</b>	<b>2 561</b>	<b>10 439</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	99	337	436	49	219	268
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>12 519</b>	<b>3 909</b>	<b>16 428</b>	<b>7 927</b>	<b>2 780</b>	<b>10 707</b>
<b>PASSIFS FINANCIERS DU SECTEUR MOBILITÉ</b>	<b>14</b>	<b>15</b>	<b>29</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Titres participatifs Dacia et dettes subordonnées <sup>(2)</sup>	890	-	890	867	-	867
Emprunts obligataires	-	17 500	17 500	-	18 825	18 825
Autres dettes représentées par un titre	-	4 432	4 432	-	5 114	5 114
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	4 552	4 552	-	5 480	5 480
Autres dettes poreuses d'intérêts, y compris les dettes locatives <sup>(3)</sup>	-	20 919	20 919	-	17 954	17 954
<b>DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES HORS DÉRIVÉS</b>	<b>890</b>	<b>47 463</b>	<b>48 353</b>	<b>867</b>	<b>47 373</b>	<b>48 240</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	84	84	-	92	92
<b>DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>890</b>	<b>47 547</b>	<b>48 437</b>	<b>867</b>	<b>47 465</b>	<b>48 332</b>
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>13 423</b>	<b>51 471</b>	<b>64 894</b>	<b>8 794</b>	<b>50 245</b>	<b>59 039</b>

(1) La dette financière relative aux achats en substance des contrats locatifs comptabilisés en application d'IAS 16 représente 86 millions d'euros au 31 décembre 2020 (26 millions d'euros au 31 décembre 2019).

(2) Comprend les titres subordonnés de RCI Banque pour un montant de 850 millions d'euros au 31 décembre 2020 (850 millions d'euros au 31 décembre 2019).

(3) Comprend les dettes locatives relatives au secteur Financement des ventes pour 43 millions d'euros au 31 décembre 2020 (53 millions d'euros au 31 décembre 2019).

## 23 - B - Variation des passifs financiers de l'Automobile et des dérivés actifs sur opérations de financement

(en millions d'euros)	31 décembre 2019	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 2020
Titres participatifs Renault SA	281	-	-	-	(30)	245
Emprunts obligataires	5 284	410	-	(20)	7	6 081
Autres dettes représentées par un titre	648	687	-	(17)	-	1 318
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 860	4 762	-	(292)	184	6 514
Dettes locatives	739	(140)	5	(24)	69	649
Autres passifs financiers	627	(233)	(9)	(9)	209	585
<b>PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE HORS DÉRIVÉS</b>	<b>10 439</b>	<b>5 486</b>	<b>(4)</b>	<b>(362)</b>	<b>433</b>	<b>15 992</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	268	257	-	(98)	9	436
<b>TOTAL PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE (A)</b>	<b>10 707</b>	<b>5 743</b>	<b>(4)</b>	<b>(460)</b>	<b>442</b>	<b>16 428</b>
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile (B)	208	100	-	(9)	28	393
<b>VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE SECTORIEL (SECTION 2.2.5) (A) - (B)</b>		<b>5 637</b>				
Passifs financiers des services de Mobilité	-	23	-	(3)	9	29
<b>VARIATION NETTE DES PASSIFS FINANCIERS DANS LE TABLEAU DES FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS</b>		<b>5 660</b>				

## 23 - C - Évolution des passifs financiers et dettes de Financement des ventes

### Évolution des titres participatifs de l'Automobile

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 0,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques.

Les titres participatifs sont comptabilisés selon la méthode du coût amorti, lequel est obtenu en actualisant les coupons d'intérêts provisionnels des titres participatifs au taux d'intérêt effectif des emprunts. Au 31 décembre 2020, le Groupe a reçu les flux futurs d'intérêts liés aux titres participatifs à l'aide des prévisions les plus récentes de chiffre d'affaires communiquées le 14 janvier 2021 dans le plan stratégique Renaultion. La valeur des titres participatifs a ainsi fait l'objet d'un ajustement à la baisse de 41 millions d'euros. Un produit a été reconnu à ce titre dans les Autres Produits et Charges Financiers (voir note 7). La rémunération de 20 millions d'euros au titre de 2020 (20 millions d'euros en 2019) figure dans les charges d'intérêts.

Le cours de Bourse des titres participatifs s'élève à 373,65 euros à la date du 31 décembre 2020 (357 euros au 31 décembre 2019). La dette financière évaluée sur la base du cours de Bourse s'établit à 298 millions d'euros (444 millions d'euros au 31 décembre 2019).

### Évolution des emprunts obligataires et autres dettes de l'Automobile

Dans le cadre de son programme EMTN, Renault SA a émis en 2020 un emprunt Eurobond le 25 novembre 2020 pour un nominal de 1 milliard d'euros avec une maturité de 5,5 ans et un coupon de 2,375 %.

En 2020, les remboursements obligataires de Renault SA s'établissent à 586 millions d'euros.

En 2020, le groupe AVTOVAZ a procédé au remboursement de passifs financiers pour un montant total de 460 millions d'euros et a contracté de nouveaux passifs financiers pour un montant de 1 002 millions d'euros.

### Prêt garanti par l'État de l'Automobile

Le Groupe Renault a procédé le 2 juin 2020 à l'ouverture, auprès d'un pool bancaire composé de cinq banques, d'une ligne de crédit d'un montant maximal de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français à hauteur de 90 % du montant emprunté. Les principales caractéristiques de cette ligne de crédit étaient les suivantes :

- un montant total maximum de 5 milliards d'euros, pouvant être tiré en tout ou partie et en une ou plusieurs fois d'ici le 31 décembre 2020 ;
- une maturité initiale pour chaque tirage de 12 mois, avec faculté pour Renault de proroger la maturité de trois années supplémentaires, avec un profil de remboursement par tiers ;
- le taux de chaque tirage est indexé sur l'Euribor 12 mois pour la première année, puis l'Euribor 6 mois pour les éventuelles prorogations ;
- un remboursement anticipé après l'éventuelle prorogation possible en cours de vie des tirages, pour un nominal d'au moins 500 millions d'euros.

Cette ligne de crédit a été tirée au 31 décembre 2020 à hauteur de 4 milliards d'euros en trois tranches de respectivement 2 milliards d'euros (tirage effectué le 5 août 2020), 1 milliard d'euros (tirage effectué le 22 septembre 2020) et 1 milliard d'euros (tirage effectué le 23 décembre 2020), le montant de 1 milliard d'euros n'est plus disponible.

Le Groupe considère que l'accord de crédit a été obtenu à des conditions normales de marché et qu'il n'y a donc pas lieu de comptabiliser une subvention en cas de tirage de la ligne de crédit. L'emprunt a donc été comptabilisé pour sa valeur nominale initiale.

Pour la comptabilisation initiale des deux premiers tirages, le Groupe a estimé être en mesure de rembourser les tirages éventuels sans utiliser l'option de prorogation et ces tirages ont été enregistrés initialement en dettes courantes. Du fait notamment du 2<sup>e</sup> confinement mis en place en France fin octobre 2020 et des conséquences possibles de la 2<sup>e</sup> vague de la pandémie COVID-19 sur la liquidité du Groupe, la perspective de ne pas proroger ces deux tirages a été révisée fin 2020 avec un traitement de ce changement de perspective comme une modification de dette conformément à IFRS 9 – paragraphe B5.4.6, conduisant à une augmentation de la dette financière avec pour contrepartie une autre charge financière de 69 millions d'euros (voir note 7 – Résultat financier). Le 3<sup>e</sup> tirage a été comptabilisé dès l'origine en considérant que l'option de prorogation serait probablement exercée.

En cas de prorogation, les tirages sont remboursables par tiers en 2022, 2023 et 2024 aux dates anniversaires des tirages avec une option de remboursement anticipé des échéances restantes à la main du Groupe Renault.

Aucune option de prorogation n'a été exercée au 31 décembre 2020 et les trois tirages sont comptabilisés dans les dettes financières non courantes.

### Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2020, le groupe RCI Banque a émis de nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2021 et 2027 pour un montant de 1 586 millions d'euros et a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 2 639 millions d'euros.

Le groupe RCI Banque a réalisé trois tirages au cours de l'année 2020 au titre du programme TLTRO III pour un montant de 1 750 millions d'euros dont les échéances se situent en 2023. Les emprunts auprès des établissements de crédit ont par ailleurs diminué du fait de tombées d'échéance sur emprunts à terme.

La collecte de dépôts a progressé de 2 797 millions d'euros (dont 1 712 millions d'euros de dépôts à vue et 1 085 millions d'euros de dépôts à terme) au cours de l'année 2020, pour atteindre 20 508 millions d'euros (dont 14 715 millions d'euros de dépôts à vue et 5 793 millions d'euros de dépôts à terme), classés en autres dettes porteuses d'intérêts. La collecte des dépôts est réalisée en Allemagne, Autriche, Brésil, Espagne, France et Royaume-Uni.

### Sorties de trésorerie relatives aux contrats de location

Les variations de trésorerie relatives aux contrats de location en 2020 sont de 261 millions d'euros (dont le remboursement des dettes locatives pour 170 millions d'euros et dont des sorties de trésorerie relatives aux loyers variables et aux locations bénéficiant de l'exemption court terme ou de faible valeur pour 91 millions d'euros obtenu par référence avec le montant des loyers enregistrés au compte de résultat et qui est une bonne approximation (voir note 5-C)).

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 postérieurement à la fin de l'exercice est de 113 millions d'euros.

#### Évolution des passifs financiers des Services de Mobilité

Les passifs financiers des Services de Mobilité sont des financements internes au Groupe émis par Renault s.a.s sous la forme de prêts rémunérés ainsi que des clauses de rachats de minoritaires (put).

#### 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 2020.

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.

#### ECHÉANCIER DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 décembre 2020									
	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	-1 an							
			0 à 3 mois	3 à 12 mois	Total	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Emprunts obligataires Renault SA 2014	500	500	500	-	500	-	-	-	-	-
Emprunts obligataires Renault SA 2017	1 702	1 702	-	-	-	202	750	-	750	-
emprunts obligataires Renault SA 2018	1 904	1 904	-	309	309	-	146	700	-	750
Emprunts obligataires Renault SA 2019	1 555	1 555	-	-	-	-	-	55	1 000	500
emprunts obligataires Renault SA 2020	1 009	1 010	-	-	-	10	-	-	-	1 000
Intérêts courus, frais et primes	11	10	18	15	33	(0)	(0)	(5)	(4)	(2)
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>6 681</b>	<b>6 681</b>	<b>518</b>	<b>324</b>	<b>842</b>	<b>206</b>	<b>889</b>	<b>750</b>	<b>1 746</b>	<b>2 248</b>
Autres dettes représentées par un titre	1 318	1 318	520	792	1 318	-	-	-	-	-
emprunts auprès des établissements de crédit	0 514	0 470	281	540	821	1 628	1 724	1 810	487	-
• Dont emprunts en Russie	1 154	1 154	20	113	133	7	280	240	488	-
• Incluant les emprunts auprès d'AVTOVAZ	1 139	1 139	5	113	118	7	280	240	488	-
• Dont emprunts au Brésil	0 30	0 30	254	133	387	249	-	-	-	-
• Dont emprunts en France	4 470	4 470	19	79	98	1 371	1 443	1 564	-	-
• Dont emprunts au Maroc	730	730	-	730	730	-	-	-	-	-
Dettes locatives	0 49	0 80	40	79	119	117	08	01	54	207
Autres dettes porteuses d'intérêts	585	594	130	240	370	20	19	15	4	160
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>9 066</b>	<b>9 068</b>	<b>977</b>	<b>1 651</b>	<b>2 628</b>	<b>1 765</b>	<b>1 811</b>	<b>1 886</b>	<b>545</b>	<b>433</b>
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers		0 58	24	77	101	154	140	121	90	52
Titres participatifs	245									
Dérivés passifs sur opérations de financement	430	430	171	100	337	73	14	12	-	-
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE</b>	<b>16 428</b>	<b>16 843</b>	<b>1 690</b>	<b>2 218</b>	<b>3 908</b>	<b>2 198</b>	<b>2 854</b>	<b>2 769</b>	<b>2 381</b>	<b>2 733</b>

**ÉCHÉANCIER DES DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES**

(en millions d'euros)	31 décembre 2020										
	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
			0 à 3 mois	3 à 12 mois	Total						
Emprunts obligataires RCI Banque 2014	501	500	500	-	500	-	-	-	-	-	
Emprunts obligataires RCI Banque 2015	759	750	-	-	750	750	-	1 350	-	-	
Emprunts obligataires RCI Banque 2016	2 117	2 100	-	750	750	-	-	-	-	-	
Emprunts obligataires RCI Banque 2017	5 299	5 251	-	765	765	2 730	-	1 150	600	-	
Emprunts obligataires RCI Banque 2018	3 537	3 483	149	1 123	1 272	45	800	-	550	750	
Emprunts obligataires RCI Banque 2019	3 674	3 641	44	145	189	439	1 423	940	-	650	
Emprunts obligataires RCI Banque 2020	1 595	1 578	-	51	51	398	314	50	15	750	
Intérêts courus, frais et primes	78	77	35	54	89	1	(2)	(4)	(3)	(4)	
<b>TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES</b>	<b>17 560</b>	<b>17 380</b>	<b>728</b>	<b>2 888</b>	<b>3 616</b>	<b>4 369</b>	<b>3 951</b>	<b>2 136</b>	<b>1 162</b>	<b>2 146</b>	
Autres dettes représentées par un titre	4 432	4 432	775	1 465	2 240	1 017	459	77	32	7	
Emprunts auprès des établissements de crédit	4 552	4 552	921	820	1 747	739	1 909	79	18	-	
Dettes locatives	45	45	2	6	8	7	7	7	7	9	
Autres dettes porteuses d'intérêts	20 874	20 875	16 115	1 720	17 841	1 018	702	337	377	-	
<b>TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS</b>	<b>29 903</b>	<b>29 904</b>	<b>17 813</b>	<b>4 023</b>	<b>21 836</b>	<b>3 981</b>	<b>3 137</b>	<b>500</b>	<b>434</b>	<b>16</b>	
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	692	33	122	155	224	127	88	50	48	
Titres participatifs Dtax et dettes subordonnées	890	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Dérivés passifs sur opérations de financement	84	25	1	8	9	15	-	-	1	-	
<b>TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>48 437</b>	<b>48 001</b>	<b>18 575</b>	<b>7 041</b>	<b>25 616</b>	<b>8 589</b>	<b>7 215</b>	<b>2 724</b>	<b>1 647</b>	<b>2 210</b>	

04

**ÉCHÉANCIER DES PASSIFS FINANCIERS DES SERVICES DE MOBILITÉ**

(en millions d'euros)	31 décembre 2020					
	Valeur au bilan	Total des flux contractuels	-1 an			3 à 4 ans
			0 à 3 mois	3 à 12 mois	Total	
Autres dettes porteuses d'intérêts	28	28	15	-	15	15
<b>Total autres passifs financiers</b>	<b>28</b>	<b>28</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>13</b>
Dérivés passifs sur opérations de financement	1	1	-	-	-	1
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DU SECTEUR MOBILITÉS</b>	<b>29</b>	<b>29</b>	<b>15</b>	<b>-</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

**23 - E - Financement par cessions de créances et affacturage inversé****Financement de l'Automobile 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 2020		31 décembre 2019	
	Cessions déconsolidantes auprès d'établissements tiers	Cessions non déconsolidantes	Cessions déconsolidantes auprès d'établissements tiers	Cessions non déconsolidantes
Automobile hors AVTOVAZ	1 467	-	1 805	-
AVTOVAZ	2	-	5	-
<b>TOTAL CÉDÉ</b>	<b>1 469</b>	<b>-</b>	<b>1 810</b>	<b>-</b>

Le total des créances fiscales cédées et décomptabilisées en 2020 représente 214 millions d'euros et correspond à des créances de CIR pour 165 millions d'euros et de TVA pour 49 millions (324 millions d'euros de créances de CIR, 34 millions d'euros de CICE et 60 millions d'euros de TVA en 2019).

Les créances fiscales françaises qui font l'objet d'une cession hors Groupe (créances de crédit d'impôt recherche - CIR), 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 2020.

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.

Le secteur Automobile cède au secteur Financement des ventes ses créances sur le réseau de distribution. Le total des créances sur le réseau de distribution porté par le secteur Financement des ventes concerne principalement le Groupe Renault. Les montants sont présentés en note 15-D.

#### Financement de l'Automobile par utilisation de programmes d'affacturage inversé

Le traitement comptable de tels programmes est détaillé en note 2-F Cessions de créances et affacturage inversé.

Au 31 décembre 2020, les programmes d'affacturage inversé représentent des dettes financières de 26 millions d'euros (44 millions d'euros au 31 décembre 2019).

#### 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 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 2020.

		31 décembre 2020						
		Valeur au bilan						
ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS (en millions d'euros)	Notes	Total	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par capitaux propres	Coût amorti	Instruments de capitaux propres évalués selon leur norme de référence	Juste valeur des actifs financiers au coût amorti	Niveau de juste valeur des actifs financiers à la juste valeur
Créances de Financement des ventes	15	40 820	-	-	40 820	-	40 045 <sup>(1)</sup>	3
Créances clients de l'Automobile	16	910	-	-	910	-	0	
Créances fiscales (y compris impôts exigibles)	17	1 951	-	-	1 951	-	0	
Autres créances et charges constatées d'avance	17	2 080	-	-	2 080	-	0	
Dérivés actifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	17	31	8	23	-	-	-	2
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	17	230	190	34	-	-	-	2
Titres de sociétés contrôlées non consolidées	17	91	-	-	-	91	-	
Titres d'aimier	22	951	-	951	-	-	-	1
Autres titres de sociétés non contrôlées	22	40	40	-	-	-	-	3
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	22	420	94	332	-	-	-	1
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	22	393	393	-	-	-	-	2
Prêts et autres	22	018	-	-	018	-	0	3
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	21 097	8 709	380	12 008	-	0	1 & 3
<b>TOTAL DES ACTIFS FINANCIERS ET AUTRES ACTIFS</b>		<b>70 844</b>	<b>9 446</b>	<b>1 720</b>	<b>59 587</b>	<b>91</b>		

(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 au 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 internes aux sociétés, lesquels utilisent 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.

LE GROUPE RENAULT	GRUPPO RENAULT : UNA ENTREPRESE QU' S ENGAJE	LE DOUMERNEMENT D'ENTREPRESE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 23 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
-------------------	--	---------------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

31 décembre 2020							
PASSIFS FINANCIERS ET AUTRES PASSIFS (en millions d'euros)	Notes	Valeur au bilan			Coût amorti	Juste valeur des passifs financiers au coût amorti	Niveau de juste valeur des passifs financiers à la juste valeur
		Total	Juste valeur par résultat net	Juste valeur par capitaux propres			
Dettes fiscales (y compris impôts exigibles)	21	1 580			1 580	(1)	
Dettes sociales	21	1 274			1 274	(1)	
Dettes diverses et produits dérivés	21	8 081			8 081	(1)	
Dettes fournisseurs	21	8 277			8 277	(1)	
Dérivés passifs sur opérations d'exploitation de l'Automobile	21	13	-	13			2
Titres participatifs Renault	23	246			246	298 <sup>(2)</sup>	
Titres participatifs Dlx	23	14	14				1
Dettes subordonnées	23	870			870	870 <sup>(3)</sup>	
Emprunts obligataires	23	24 241			24 241	24 241 <sup>(3)</sup>	
Autres dettes représentées par un titre	23	5 750			5 750	5 750 <sup>(3)</sup>	
Emprunts auprès des établissements de crédit	23	11 060			11 060	11 060 <sup>(3)</sup>	
Dettes locatives en application d'IFRS 10	23	094			094	094 <sup>(3)</sup>	
autres dettes porteuses et non porteuses d'intérêts	23	21 488			21 488	21 488 <sup>(3)</sup>	
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	23	430	430	-			2
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	23	84	12	72			2
<b>TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS ET AUTRES PASSIFS</b>		<b>84 719</b>	<b>462</b>	<b>85</b>	<b>84 172</b>		

(1) 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.

(2) La juste valeur retenue pour les titres participatifs Renault et Dlx correspond au cours de Bourse.

(3) Pour les passifs financiers de l'Automobile et les dettes de financement des ventes évaluées 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 2020, 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.

04

## 24 - B - Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 sont essentiellement constitués de titres de sociétés non contrôlées (46 millions d'euros au 31 décembre 2020, 66 millions d'euros au 31 décembre 2019). 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

(en millions d'euros)	Instruments financiers hors dérivés				
	Instruments évalués à la juste valeur par le résultat	Instruments évalués à la juste valeur par capitaux propres	Instruments évalués au coût amorti*	Instruments dérivés	Total impact résultat
Marge opérationnelle	(1)	(1)	(109)	11	(100)
Résultat financier	(43)	15	(374)	8	(394)
<b>Effet en résultat des instruments financiers dans l'Automobile</b>	<b>(44)</b>	<b>14</b>	<b>(544)</b>	<b>19</b>	<b>(554)</b>
Marge opérationnelle	1	7	320	50	385
<b>Effet en résultat du financement des ventes</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>320</b>	<b>50</b>	<b>385</b>
<b>TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT</b>	<b>(43)</b>	<b>21</b>	<b>(223)</b>	<b>75</b>	<b>(169)</b>

\* Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Au niveau de l'Automobile, 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)	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	51	74
Variation de juste valeur de l'élément couvert	(49)	(80)
<b>Impact net en résultat des couvertures de juste valeur</b>	<b>2</b>	<b>(6)</b>

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 et notionnels couverts

La juste valeur des dérivés de l'Automobile correspond à leur valeur au bilan :

31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Valeur au bilan		Nominal	Nominal par échéances		
	Actifs	Passifs		-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Couverture de flux de trésorerie	0	12	1 243	1 243	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	304	393	28 982	20 544	2 438	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>370</b>	<b>405</b>	<b>30 225</b>	<b>27 787</b>	<b>2 438</b>	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	37	43	3 323	585	2 722	16
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>3 323</b>	<b>585</b>	<b>2 722</b>	<b>16</b>
Couverture de flux de trésorerie	17	1	210	170	34	-
<b>TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES</b>	<b>17</b>	<b>1</b>	<b>210</b>	<b>170</b>	<b>34</b>	-
<b>TOTAL AUTOMOBILE</b>	<b>424</b>	<b>449</b>	<b>33 759</b>	<b>28 548</b>	<b>5 194</b>	<b>16</b>

La juste valeur des dérivés du Financement des ventes correspond à leur valeur au bilan :

31 décembre 2020 (en millions d'euros)	Valeur au bilan		Nominal	Nominal par échéances		
	Actifs	Passifs		-1 an	1 à 5 ans	+5 ans
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	9	8	1 024	802	222	-
<b>TOTAL RISQUE DE CHANGE</b>	<b>9</b>	<b>8</b>	<b>1 024</b>	<b>802</b>	<b>222</b>	-
Couverture de flux de trésorerie	7	72	10 182	2 888	7 294	-
Couverture de juste valeur	211	-	8 524	1 332	5 042	2 150
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	3	4	3 415	2 945	470	-
<b>TOTAL RISQUE DE TAUX</b>	<b>221</b>	<b>76</b>	<b>22 121</b>	<b>7 165</b>	<b>12 806</b>	<b>2 150</b>
<b>TOTAL FINANCEMENT DES VENTES</b>	<b>230</b>	<b>84</b>	<b>23 145</b>	<b>7 967</b>	<b>13 028</b>	<b>2 150</b>

## 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 réconciliées.

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 2020 (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	
<b>Actif</b>					
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	393	(20)	-	-	367
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	230	-	-	-	230
Créances de Financement des ventes sur le réseau*	193	-	(110)	-	83
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>816</b>	<b>(26)</b>	<b>(110)</b>	<b>-</b>	<b>680</b>
<b>Passif</b>					
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile hors AVTOVAZ	430	(332)	-	-	104
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	84	(20)	-	-	58
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>520</b>	<b>(358)</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>162</b>

\* Créances de Financement des ventes consenties par Banco RCI Brasil, dont les expositions sont couvertes par le nantissement des « letros de cambio » souscrites par les concessionnaires et présentées parmi les autres dettes représentées par un titre.



## 25 - B - Gestion des risques financiers

Le Groupe est exposé aux risques financiers suivants :

- risque de liquidité ;
- risques de marché (change, taux, actions et matières premières) ;
- risque de contrepartie bancaire et de crédit client et réseau.

La gestion des risques financiers diffère selon les secteurs opérationnels. Les risques décrits ci-après concernent les secteurs Automobile, en distinguant AVTOVAZ dans certains cas, et Financement des ventes. Le secteur Services de Mobilité ne présente pas de risques financiers spécifiques, son financement étant assuré par le secteur Automobile.

### B1 Risque de liquidité

Le Groupe doit disposer de ressources financières pour financer ses activités automobiles et de Financement des ventes et les investissements nécessaires à leur développement. Pour cela, les secteurs Automobile et Financement des ventes empruntent régulièrement sur les marchés de capitaux et bancaires pour refinancer leur dette brute et assurer leur liquidité, ce qui les expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Les secteurs Automobile et Financement des ventes font également l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. Toute révision de ces notations à la baisse pourrait limiter et/ou renchérir leur accès aux marchés des capitaux.

#### RISQUE DE LIQUIDITÉ DE L'AUTOMOBILE

La gestion du risque de liquidité de l'Automobile est réalisée par la Direction financement et trésorerie. Elle s'appuie sur un modèle interne, lequel définit le niveau de réserve de liquidité à conserver par l'Automobile pour financer son activité et son développement. Le niveau de réserve de liquidité fait l'objet d'une surveillance mensuelle étroite, grâce à une revue périodique et un reporting validés en interne par le Directeur financier. La surveillance et la gestion du niveau de réserve de liquidité ont été renforcés dans le cadre de la pandémie COVID-19.

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 Paper) ou par des financements bancaires. Renault SA dispose de plusieurs programmes de dettes au 31 décembre 2020 :

- un programme obligataire EMTN ayant un plafond de 7 milliards d'euros. Ce programme est déposé auprès de l'AMF ;
- un programme obligataire Shelf Registration sur le marché japonais ayant un plafond de 200 milliards de yens. Ce programme est déposé auprès des autorités boursières japonaises (Kanto Local Finance Bureau) ;
- un programme de NEU CP disposant d'un plafond de 2,5 milliards d'euros. Ce programme est déposé auprès de la Banque de France.

Renault SA ainsi que ses programmes de dettes font l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. En 2020, dans le contexte de la pandémie COVID-19, la notation de Renault SA a été abaissée par S&P le 9 avril à BB+ avec perspective négative, et par Moody's le 28 mai à Ba2 avec perspective négative. Les agences japonaises RGI et JCR ont également abaissé la perspective de Renault SA de stable à négative, respectivement le 3 août et le 5 octobre.

En 2020, afin d'assurer ses besoins de liquidité dans le contexte de la pandémie liée à la pandémie COVID-19, Renault SA a mis en place les financements suivants :

- une convention de crédit bancaire de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français (juin 2020). Cette convention est utilisée à hauteur de 4 milliards d'euros au 31 décembre 2020 (voir note 23-C) ;
- un nouvel emprunt Eurobond émis dans le cadre de son programme EMTN pour un nominal de 1 milliard d'euros, de maturité 3,5 ans et offrant un coupon de 2,375 % (novembre 2020).

Renault SA dispose également d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires pour un montant de 3 430 millions d'euros au 31 décembre 2020 (3 480 millions d'euros au 31 décembre 2019). Ces lignes de crédit ont une maturité supérieure à un an et ne sont pas utilisées au 31 décembre 2020 (comme au 31 décembre 2019). Elles constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile. La maturité des passifs financiers de l'Automobile au 31 décembre 2020 est présentée en note 23-D.

La documentation contractuelle des accords de crédit confirmés, des financements bancaires et de marché de Renault SA 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 ou du respect de ratios financiers de Renault. Certains financements, notamment les financements de marché, contiennent des clauses standards de marché (pari passu, negative pledge, cross default).

AVTOVAZ se refinance également en ayant recours à des lignes bancaires locales. Au 31 décembre 2020, ces lignes sont tirées à hauteur de 1 139 millions d'euros, dont 1 021 millions d'euros avec une maturité supérieure à un an. Les tirages sur ces lignes bancaires sont décidés par AVTOVAZ sur la base de ses prévisions de trésorerie. La maturité des passifs financiers d'AVTOVAZ au 31 décembre 2020 est présentée en note 23-D. Les dettes financières d'AVTOVAZ ne contiennent pas de covenant qui entraînerait une accélération du remboursement de ces dettes en cas de non-respect de certains ratios financiers. AVTOVAZ utilise également des accords d'affacturage inversé (voir note 23-E).

Au 31 décembre 2020, l'Automobile (y compris AVTOVAZ) dispose d'une réserve de liquidité de 16,4 milliards d'euros qui lui permet de faire face à ses engagements à 12 mois. Elle est constituée de 12,9 milliards d'euros de trésorerie et équivalents de trésorerie, de 3,43 milliards d'euros de lignes de crédit confirmées non utilisées.

#### RISQUE DE LIQUIDITÉ DU FINANCEMENT DES VENTES

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.

La gestion du risque de liquidité de RCI Banque prend en compte les recommandations de l'Autorité Bancaire Européenne (European Banking Authority). 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.

04

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.

Au cours de l'année, le recours aux financements de marché a été modeste et l'entreprise a été peu impactée par la hausse des coûts de financements. Cette situation résulte de tombées obligataires 2020 plus faibles qu'au cours des années passées (anticipation du refinancement du TLTRO II lancé en 2016), du ralentissement des ventes automobiles et de la baisse des volumes de nouveaux crédits qui en a résulté.

Les dépôts de la clientèle particulière progressent de 2,8 milliards d'euros depuis décembre 2019 et atteignent 20,5 milliards d'euros au 31 décembre 2020, représentant 43 % des actifs nets à fin décembre.

Sur le segment du refinancement sécurisé, les titrisations privées de prêts automobiles au Royaume-Uni et de leasing en Allemagne ont vu leurs périodes revolving étendues pour une année supplémentaire. La filiale française a par ailleurs procédé à sa première titrisation de créances de Location avec Option d'Achat (LOA) automobiles en France pour 991,5 millions d'euros répartis entre 950 millions d'euros de titres seniors (dont 200 millions d'euros autosouscrits) et de 41,5 millions d'euros de titres subordonnés.

Une émission obligataire de 750 millions d'euros sur sept ans à taux fixe a été réalisée en janvier.

Ces ressources, auxquelles s'ajoutent, sur le périmètre Europe, des sécurités disponibles de 10,6 milliards d'euros composées de 4,5 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées, 4,5 milliards d'euros de collatéral éligible aux opérations de politique monétaire de la BCE, 7,4 milliards d'euros d'actifs hautement liquides (HQLA) et 0,3 milliard d'euros d'actifs financiers, 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 émissions et programmes du groupe RCI Banque font l'objet de notations financières auprès de plusieurs agences. Ces notations sont détaillées dans le chapitre Risques de liquidité de la section Facteurs de risques du Document d'enregistrement universel. Dans le contexte actuel, une dégradation éventuelle de la notation des dettes de l'Automobile entraîne une dégradation de la notation des

dettes de RCI Banque pour les agences Moody's et Standard & Poor's.

## B2 Risque de change

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2020.

Le Groupe est exposé au risque de change principalement sur le secteur **Automobile**.

### RISQUE DE CHANGE DE L'AUTOMOBILE

Sur l'**Automobile**, les fluctuations des parités de change peuvent impacter les six agrégats financiers suivants: le résultat d'exploitation, le besoin en fonds de roulement (BFR), le résultat financier, la part dans le résultat des entreprises associées, les capitaux propres et la position nette de liquidité.

La Direction financements et trésorerie de Renault SA gère le risque de change du secteur **Automobile hors AVTOVAZ**.

Le département financier d'**AVTOVAZ** gère le risque de change d'**AVTOVAZ** de façon très largement similaire à l'Automobile hors AVTOVAZ. Il identifie, évalue et gère le risque de change en analysant la position nette dans chaque devise. Au 31 décembre 2020, les excédents de trésorerie et les financements bancaires d'**AVTOVAZ** sont, dans leur très grande majorité, libellés en rouble russe et aucune opération de couverture du risque de change n'a été réalisée en 2020.

### Résultat d'exploitation et besoin en fonds de roulement

La politique de l'Automobile est de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises sauf dérogations. Les couvertures du risque de change en résultat d'exploitation et en besoin de fonds de roulement doivent faire l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un *reporting* à la Direction générale sur leur résultat. Dans ce cas, et lorsque cela est possible, les opérations de change sont principalement exécutées par Renault Finance pour les devises négociables sur les marchés internationaux.

Le résultat d'exploitation constitue la principale exposition au risque de change. Sur la base de la structure de ses résultats et de ses flux d'exploitation de l'année 2020, une hausse de 1 % de l'euro contre toutes monnaies aurait un impact défavorable de 24 millions d'euros le résultat d'exploitation annuel de l'Automobile après couvertures éventuelles.

L'exposition principale en 2020 portait sur la livre sterling pour une sensibilité d'environ 9 millions d'euros en cas de hausse de l'euro de 1 % contre cette devise. Les 10 principales expositions en valeur absolue et leurs sensibilités sont présentées ci-dessous, en millions d'euros :

Devise		Flux opérationnels annuels nets (en millions d'euros)	Impact de l'appréciation de l'euro de 1 %
Livre sterling	GBP	954	(9)
Rouble russe	RUB	858	(8)
Zloty polonais	PLN	675	(7)
Franc suisse	CHF	378	(4)
Peso argentin	ARS	340	(3)
Roupie indienne	INR	(244)	2
Yen japonais	JPY	(330)	3
Won coréen	KRW	(330)	3
Dollar américain	USD	(394)	4
Leu roumain	RON	(688)	7

En 2020, afin de limiter l'exposition de son résultat d'exploitation et de son besoin en fonds de roulement au risque de change, le secteur Automobile hors AVTOVAZ a mis en place des couvertures de change sur la livre sterling, le peso argentin et la livre turque.

#### Résultat financier

Afin d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change, la politique de l'Automobile est de minimiser le risque de change impactant les flux de financement et de placement en devises étrangères.

Toutes les expositions du résultat financier de l'Automobile hors AVTOVAZ au risque de change sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale. Elles font l'objet d'un reporting mensuel auprès du Directeur financier.

Par ailleurs, lorsqu'ils sont assurés par Renault, les flux de financement en devises étrangères 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 également 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. La filiale Renault Finance peut également 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.

#### Part dans le résultat des entreprises associées

La part dans le résultat des entreprises associées est exposée au risque de change. Ainsi, sur la base de leur contribution au résultat net de l'exercice 2020, l'impact de 1 % d'une hausse de l'euro contre le yen aurait entraîné une diminution de 49 millions d'euros de la contribution de Nissan. Cet effet correspond uniquement à l'impact de la variation de l'euro sur la conversion de la contribution de Nissan aux comptes consolidés du Groupe Renault, il ne reflète pas l'impact inhérent à une variation de l'euro dans les comptes propres de Nissan qui exerce des activités plus ou moins importantes en zone euro que Renault ne contrôle pas.

#### Investissements en fonds propres

L'exposition au risque de change des investissements en fonds propres (en monnaie autre que l'euro) ne fait 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 18 milliards de yens au 31 décembre 2020 (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.

#### Position nette de liquidité

Afin d'assurer en partie la couverture de l'investissement dans Nissan, une partie de l'endettement financier de Renault est libellée en yens. Au 31 décembre 2020, toute hausse de 1 % de l'euro contre le yen entraîne une augmentation de 1,4 million d'euros de la position nette de liquidité de l'Automobile. Par ailleurs, la position nette de liquidité de l'Automobile peut être impactée par les

variations de taux de change sur les actifs et passifs financiers de filiales libellés dans leur devise patrimoniale.

#### Analyse de sensibilité des instruments financiers au risque de change

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, cet impact serait favorable de 6 millions d'euros au 31 décembre 2020 (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 14 millions d'euros au 31 décembre 2020 (7 millions d'euros au 31 décembre 2019 hors AVTOVAZ). 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.

#### RISQUE DE CHANGE DU FINANCEMENT DES VENTES

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 2020, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 5,8 millions d'euros.

La sortie du Royaume-Uni de l'Union européenne n'a pas entraîné de constatation de provisions pour risques et charges dans le groupe RCI Banque au 31 décembre 2020. Pour rappel, afin d'anticiper les conséquences du Brexit, dès le 14 mars 2019, la totalité des activités de la succursale au Royaume-Uni avait été transférée à une nouvelle entité, RCI Bank UK PLC, établissement de crédit filiale à 100 % de RCI Holding. Aucune opération supplémentaire ne fut nécessaire sur 2020.

#### B3 Risque de taux

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2020. Le Groupe est exposé au risque de taux principalement sur le secteur Financement des ventes.

**RISQUE DE TAUX DE L'AUTOMOBILE**

Le résultat financier du secteur Automobile est exposé à un risque de variation des taux d'intérêt de marché sur ses excédents de trésorerie et ses dettes financières, ainsi que dans une moindre mesure sur ses capitaux propres.

La politique de gestion du risque de taux s'appuie sur les principes suivants :

- 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 du secteur Automobile hors AVTOVAZ 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 ;
- les excédents de trésorerie et les dettes bancaires d'AVTOVAZ sont principalement indexés à taux variable. En 2020, AVTOVAZ n'a pas mis en place d'instruments de couverture de taux sur ses dettes financières. Le département financier d'AVTOVAZ suit attentivement l'évolution des taux d'intérêt en Russie, et en cas de hausse des taux, prendra des mesures afin de réduire l'impact sur son résultat financier, en augmentant la proportion de dettes à taux fixe au fur et à mesure du refinancement de son portefeuille.

Le ratio de couverture des réserves de liquidité par les dettes à taux variable fait l'objet d'une surveillance mensuelle. 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.

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.

**RISQUE DE TAUX DU FINANCEMENT DES VENTES**

Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. Les résultats d'exploitation de RCJ Banque peuvent être affectés par l'évolution des taux d'intérêt du marché ou des taux servis sur les dépôts de la clientèle. 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.

Un calcul quotidien de sensibilité par devise, par entité de gestion, par portefeuille d'actifs permet de vérifier que chaque entité respecte les limites individuelles qui lui ont été accordées. Cette mesure de la sensibilité au risque de taux est réalisée selon une méthodologie commune à l'ensemble des entités de RCJ Banque. La sensibilité consiste à mesurer l'impact d'une hausse de 100 points de

base des taux d'intérêt sur la valeur des flux du bilan pour chaque entité. 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 macro-couverture ;
- l'activité principale de la centrale de refinancement du Financement des ventes est d'assurer le refinancement des filiales commerciales. Les encours des filiales de Financement des ventes sont adossés à des ressources à taux fixe, pour certaines microcouvertes 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 par le Groupe (32 millions d'euros). Ces opérations de macrocouverture couvrent des ressources à taux variables et/ou des ressources à taux fixe variabilisées par la microcouverture de *swaps*.

**ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS DU GROUPE AU RISQUE DE TAUX**

En matière de sensibilité au risque de taux, l'Automobile 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 swapés 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.

LE GROUPE RENAULT	UNIFORME RENAULT : UNE ENTREPRISE OU S'ENGAGE	LE DOCUMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 23 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
----------------------	---	-----------------------------	-------------	--------------------------------	--	---------------------------------

COMPTES CONSOLIDÉS

**Pour l'Automobile** (Incluant AVTOVAZ), l'incidence sur le résultat d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêt appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable de 91,3 millions d'euros. Il n'y a pas d'incidence sur les capitaux propres.

Pour le **Financement des ventes**, la sensibilité globale au risque de taux s'est maintenue sur l'année 2020 en dessous de la limite fixée par le groupe RCI Banque (50 millions au 31 décembre 2020). Au 31 décembre 2020, une hausse des taux de 100 points aurait un impact sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) de :

- +4,3 millions d'euros pour les éléments libellés en euros ;

- +0,6 million d'euros pour les éléments libellés en wons coréens ;
- +0,5 million d'euros pour les éléments libellés en francs suisses ;
- +0,2 million d'euros pour les éléments libellés en couronnes tchèques ;
- -0,6 million d'euros pour les éléments libellés en reais brésiliens ;
- -0,3 million d'euros pour les éléments libellés en livres sterling ;
- -0,1 million d'euros pour les éléments libellés en zloty polonais.

La somme des valeurs absolues des sensibilités dans chaque devise s'élève à 9,4 millions d'euros.

#### VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES ACTIFS FINANCIERS DU GROUPE

(en millions d'euros)	31 décembre 2020					31 décembre 2019				
	Total	Dont Auto hors AVTOVAZ	Dont AVTOVAZ	Dont Services de Mobilités	Dont Financement des ventes	Total	Dont Auto hors AVTOVAZ	Dont AVTOVAZ	Dont Financement des ventes	
Actifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	1 408	525	-	-	943	2 015	67	-	1 948	
Actifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	21 273	11 962	558	15	8 738	15 112	12 278	72	2 762	
<b>Actifs financiers avant couvertures</b>	<b>22 741</b>	<b>12 487</b>	<b>558</b>	<b>15</b>	<b>9 681</b>	<b>17 127</b>	<b>12 345</b>	<b>72</b>	<b>4 710</b>	
Couvertures taux variable/fixe (b)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Couvertures taux fixe/variable (b')	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>Couvertures</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	
Actifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	1 408	525	-	-	943	2 015	67	-	1 948	
Actifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	21 273	11 962	558	15	8 738	15 112	12 278	72	2 762	
<b>Actifs financiers après couvertures</b>	<b>22 741</b>	<b>12 487</b>	<b>558</b>	<b>15</b>	<b>9 681</b>	<b>17 127</b>	<b>12 345</b>	<b>72</b>	<b>4 710</b>	

#### VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS DU GROUPE

(en millions d'euros)	31 décembre 2020					31 décembre 2019				
	Total	Dont Auto hors AVTOVAZ	Dont AVTOVAZ	Dont Services de Mobilités	Dont Financement des ventes	Total	Dont Auto hors AVTOVAZ	Dont AVTOVAZ	Dont Financement des ventes	
Passifs financiers avant couvertures à taux fixe (a)	34 580	12 204	251	18	22 107	34 979	7 004	328	27 047	
Passifs financiers avant couvertures à taux variable (a')	28 059	2 377	915	11	25 356	22 552	1 043	583	20 326	
<b>Passifs financiers avant couvertures</b>	<b>63 239</b>	<b>14 581</b>	<b>1 166</b>	<b>29</b>	<b>47 463</b>	<b>57 531</b>	<b>9 247</b>	<b>911</b>	<b>47 373</b>	
Couvertures taux variable/fixe (b)	10 302	-	-	-	10 302	8 031	95	-	8 530	
Couvertures taux fixe/variable (b')	8 583	164	-	-	8 419	8 758	426	-	8 332	
<b>Couvertures</b>	<b>18 885</b>	<b>164</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>18 721</b>	<b>17 389</b>	<b>521</b>	<b>-</b>	<b>16 868</b>	
Passifs financiers après couvertures à taux fixe (a+b-b')	30 299	12 040	251	18	23 990	34 852	7 273	328	27 251	
Passifs financiers après couvertures à taux variable (a'+b'-b)	20 940	2 541	915	11	23 475	22 079	1 974	583	20 122	
<b>Passifs financiers après couvertures</b>	<b>63 239</b>	<b>14 581</b>	<b>1 166</b>	<b>29</b>	<b>47 463</b>	<b>57 531</b>	<b>9 247</b>	<b>911</b>	<b>47 373</b>	

#### B4 Risque actions

L'exposition au risque actions du Groupe 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. Le Groupe n'a pas recours à des dérivés sur actions pour couvrir ce risque.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque actions en 2020.

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 95 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2020.

#### 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 2020, 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 2020 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 21 millions d'euros au 31 décembre 2020.

### B6 Risque de crédit client et réseau et risque de contrepartie bancaire

#### RISQUE CRÉDIT CLIENT DE L'AUTOMOBILE

L'exposition de l'Automobile hors AVTOVAZ 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.

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.

#### RISQUE CRÉDIT CLIENT, RÉSEAU ET SUR ENGAGEMENTS DONNÉS DU FINANCEMENT DES VENTES

Le Financement des ventes est exposé au risque de crédit client et concessionnaire si ses techniques de gestion des risques sont insuffisantes pour le protéger du défaut de paiement de ses contreparties.

Le risque de crédit est le risque de perte résultant de l'incapacité des clients de RCI Banque et réseaux à respecter les termes d'un contrat conclu avec l'entreprise. Le risque de crédit est fortement tributaire de facteurs macroéconomiques qui couvrent entre autres le taux de chômage, les faillites d'entreprises, le poids du service de la dette, la croissance des revenus, le revenu disponible des ménages, la rentabilité des concessionnaires et le prix des véhicules d'occasion. Il a un impact significatif sur son activité.

Le niveau de risque de crédit sur les réseaux de concessionnaires est influencé, entre autres, par leur solidité financière, la qualité des garanties et la demande globale véhicules.

RCI Banque utilise des systèmes avancés de score de crédit et interroge des bases de données externes pour évaluer la qualité des prêts consentis aux particuliers et aux entreprises. Le Groupe utilise également un système de notation Interne pour évaluer les prêts aux

concessionnaires. Bien que RCI Banque ajuste en permanence sa politique d'acceptation pour tenir compte des conditions de marché, une augmentation du risque de crédit augmenterait son coût du risque et ses provisions pour créances irrécouvrables. RCI Banque met en œuvre des procédures détaillées pour assurer le recouvrement des créances incidentées ou en défaut, organise la reprise des véhicules impayés et la vente des véhicules repris. Cependant, rien ne garantit que la politique d'octroi, la surveillance du risque de crédit, les activités de recouvrement ou la reprise des véhicules sont ou seront suffisantes pour éviter un effet défavorable sur ses résultats et sa situation financière.

L'augmentation du risque de crédit augmenterait le coût du risque et les provisions sur créances irrécouvrables et aurait un impact direct sur les résultats financiers de RCI Banque et potentiellement son capital interne.

#### RISQUE DE CONTREPARTIE BANCAIRE

Du fait de ses opérations sur les marchés financiers et bancaires pour le placement de ses excédents de trésorerie, pour la gestion de son risque de change, de taux d'intérêt ainsi que pour la gestion de ses flux de règlement, le Groupe est exposé au risque de contrepartie bancaire.

La gestion du risque de contrepartie bancaire des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée entre les secteurs Automobile et Financement des ventes. Il s'appuie sur un système de notation interne qui prend principalement en compte le *rating* à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Ce système est en vigueur pour l'ensemble des sociétés du Groupe exposées au risque de contrepartie bancaire.

Les sociétés du Groupe qui, par la nature de leur activité, ont une exposition significative au risque de contrepartie bancaire sont soumises à un suivi quotidien du respect des limites par contreparties selon des procédures précises. Le Groupe dispose également 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.

Afin de minorer le risque de contrepartie bancaire, les dépôts sont essentiellement réalisés sur de grandes banques de réseau 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 2020.

**DÉPRÉCIATIONS ET PROVISIONS CONSTITUÉES EN COUVERTURE DE RISQUES DE CONTREPARTIE**

(en millions d'euros)	Notes	31 décembre 2019	Dotations ou dotations nettes	Reprises		Autres variations et reclassements	31 décembre 2020
				Utilisées	Non utilisées		
Dépréciations des créances de Financement des ventes	15	(848)	(707)	299	154	38	(1 004)
Dont dépréciations des crédits à la clientèle	15	(747)	(634)	262	134	34	(951)
Dont dépréciations des crédits au réseau de distribution	15	(101)	(73)	37	20	4	(113)
Dépréciations des créances clients de l'Automobile*	16	(815)	(120)	0	24	7	(898)
Dépréciations des autres créances	17	(339)	90	-	-	28	(215)
Dépréciations des autres actifs financiers	22	(5)	(23)	-	-	-	(28)
Provision pour risques et charges (couvrant engagements donnés)	20	0	18	(1)	(10)	-	13
<b>TOTAL COUVERTURE DES RISQUES DE CONTREPARTIE</b>		<b>(2 001)</b>	<b>(736)</b>	<b>304</b>	<b>168</b>	<b>73</b>	<b>(2 192)</b>

\* Dont dépréciation des créances commerciales sur l'Iran pour 078 millions d'euros au 31 décembre 2020 (078 millions d'euros au 31 décembre 2019).

04

**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)	2020	2019
Dotations nettes relatives aux provisions	353	(115)
Effets nets du non-recouvrement des créances de Financement des ventes	255	07
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	04	23
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	58	33
Coût de l'endettement financier net	337	311
Impôts différés	114	828
Impôts courants	300	620
Autres	20	104
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE AVANT INTÉRÊTS ET IMPÔTS</b>	<b>1 513</b>	<b>1 937</b>

**26 - B - Variation du besoin en fonds de roulement avant impôts**

(en millions d'euros)	2020	2019
Diminution (augmentation) des stocks nets	(112)	105
Diminution (augmentation) des créances clients nettes	338	390
Diminution (augmentation) des autres actifs	212	155
Augmentation (diminution) des fournisseurs	(908)	(101)
Augmentation (diminution) des autres passifs	(722)	505
<b>VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT AVANT IMPÔTS</b>	<b>(1 192)</b>	<b>1 214</b>

**26 - C - Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels**

(en millions d'euros)	2020	2019
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(1 500)	(2 080)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs donnés en location immobilisés	(2 508)	(3 035)
<b>TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE</b>	<b>(4 008)</b>	<b>(5 121)</b>
Décalage de décaissement	(200)	99
<b>INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS</b>	<b>(4 208)</b>	<b>(5 022)</b>

## NOTE 27

## PARTIES LIÉES

## 27 - A - Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

Le tableau ci-dessous fait état de la rémunération du Président du Conseil d'administration, du Directeur général et du Directeur général par intérim (2020), des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif, devenu le *Board of Management* à compter du 1<sup>er</sup> janvier 2021. Les sommes sont allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions et comptabilisées en charges de l'exercice.

(en millions d'euros)	2020	2019	Année 2018
Salaires – part fixe	0,5	0,0	5,5
Salaires – part variable	7,4	4,0	7,4
Charges sociales patronales	12,1	8,0	11,1
Retraites complémentaires et indemnités de fin de carrière	2,1	1,1	9,5
Indemnités transactionnelles	9,4	7,8	-
Autres éléments de rémunération	0,2	0,2	0,5
<b>TOTAL RÉMUNÉRATION HORS IMPACT DE LA LIQUIDATION EN 2019 DU RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE ET PLANS D'OPTIONS ET PLANS D'ACTIONNEMENTS DE PERFORMANCE</b>	<b>37,7</b>	<b>28,3</b>	<b>34,0</b>
Plans d'options et plans d'actions de performance	3,0	11,3	10,1
<b>TOTAL HORS IMPACT DE LA LIQUIDATION EN 2019 DU RÉGIME DE RETRAITE SUPPLÉMENTAIRE</b>	<b>40,7</b>	<b>39,6</b>	<b>50,1</b>
Impact de la liquidation en 2019 du régime de retraite supplémentaire		(30,1)	NA
<b>PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL ET MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF</b>	<b>41,3</b>	<b>9,5</b>	<b>50,1</b>

Le montant maximum possible de la rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1,5 million d'euros en 2020 (1,5 million d'euros en 2019).

En 2019, le régime collectif de retraite supplémentaire mis en place au profit des membres du Comité exécutif a fait l'objet d'une liquidation dont les effets comptables sont présentés sur une ligne spécifique dans le tableau ci-dessus afin de faciliter la comparaison entre les différentes périodes.

## 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 notes 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 259 millions d'euros en 2020 (257 millions d'euros en 2019), une créance clients de l'Automobile de 72 millions d'euros, une créance de Financement des ventes de 282 millions d'euros et un engagement de financement de 40 millions d'euros au 31 décembre

2020 (respectivement 53 millions d'euros, 403 millions d'euros et 26 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Le Groupe a bénéficié en 2020 d'un emprunt garanti par l'État auprès d'un pool bancaire dont les caractéristiques sont décrites en note 23-C.

## 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 2020, les charges du Groupe Renault auprès de cette société sont d'environ 185 millions d'euros (255 millions d'euros en 2019).

Dans la situation financière du Groupe Renault au 31 décembre 2020, les soldes des transactions entre cette société et le Groupe Renault se traduisent principalement par des créances d'exploitation pour 110 millions d'euros (120 millions d'euros au 31 décembre 2019) et des dettes d'exploitation pour 01 millions d'euros (59 millions d'euros au 31 décembre 2019).



## 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)	2020	2019
Engagements de financement en faveur de la clientèle <sup>(1)</sup>	2 437	2 583
Commandes fermes d'investissements	984	1 572
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués	4	2
Avais, cautions, garanties et autres engagements <sup>(2)</sup>	970	696

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le financement des ventes donneront lieu à un décaissement de liquidité, dans les trois mois suivant la date de clôture, pour un montant maximum de 2 328 millions d'euros au 31 décembre 2020 (2 488 millions d'euros au 31 décembre 2019).

(2) Les autres engagements comprennent notamment les garanties données aux administrations et les engagements de souscription de titres, ainsi que les engagements de locations sur 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.

La société RESA (Renault España SA) a reçu une notification de redressement fiscal au titre des prix de transfert pour un montant de 212 millions d'euros fin 2020 que le Groupe Renault conteste. Une procédure de règlement amiable entre la France et l'Espagne sera lancée en 2021. Aucune provision n'a été comptabilisée au titre de cette notification, dans la mesure où le Groupe estime que la probabilité d'avoir gain de cause est forte. Un montant de dépôt de garantie de 135 millions d'euros a été versé auprès de l'administration fiscale espagnole en décembre 2020 qui est comptabilisé en actifs financiers non courants et présenté dans les flux d'investissement (Diminution (Augmentation) des prêts de l'Automobile) dans le tableau de flux de trésorerie consolidé. Un autre versement de 77 millions d'euros devrait intervenir dans le premier trimestre 2021 et sera comptabilisé de la même façon.

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 2020, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

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 2020 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 RC 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 a fait appel de cette décision. Le Groupe estime 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. Notre demande de suspension du paiement avait été acceptée en date du 3 avril 2019 avec mise en place d'une garantie bancaire. Le tribunal a décidé le 21 octobre 2020 d'annuler en totalité la décision de l'Autorité de la concurrence italienne (AGCM). L'Autorité de la concurrence a fait appel de ce jugement le 23 décembre 2020. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 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 2020 (comme au 31 décembre 2019).

Dans le cadre de la procédure de renvoi préjudiciel relative à un autre constructeur automobile, la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) a rendu son arrêt interprétatif le 17 décembre 2020. Cette interprétation s'impose aux juridictions nationales. Les éventuelles conséquences sur les suites de la procédure en cours ne peuvent être estimées de façon fiable à ce stade et aucune provision au titre de ces procédures n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020.

04

Les sociétés du Groupe sont, par ailleurs, soumises aux réglementations applicables en termes d'émission de CO<sub>2</sub>, principalement au sein de l'Union européenne, mais aussi notamment en Chine, en Suisse ou en Corée du Sud. Renault a confirmé dans un communiqué de presse du 4 janvier 2021 avoir atteint ses objectifs CAFE (Corporate Average Fuel Economy) sur le véhicule particulier et le véhicule utilitaire sur 2020, sous réserve de la validation par la Commission européenne dans les prochains mois.

Environ 70 % des ventes du Groupe sont soumises à ce type de réglementation. Le respect de l'objectif européen d'un CAFE par constructeur de 95 g de CO<sub>2</sub>/km en 2020 a été confirmé sur l'ensemble des immatriculations de l'année 2020, bien que sur le

1<sup>er</sup> semestre 2020, la moyenne des émissions de CO<sub>2</sub> des véhicules immatriculés ait été supérieure au seuil de 95 g.

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.

## 28 - B - Hors bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	2020	2019
Avals, cautions et garanties	2 949	2 671
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués <sup>(1)</sup>	2 749	3 790
Engagements de reprise <sup>(2)</sup>	5 452	4 832
Autres engagements	44	43

(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 2 708 millions d'euros au 31 décembre 2020 (3 727 millions d'euros à fin décembre 2019). En outre, AVTUVAZ a reçu 14 millions d'euros de droits sur des biens immobiliers et de droits de propriété pour garantir des prêts et 20 millions d'euros de droits sur des véhicules pour garantir des créances clients (respectivement 13 millions d'euros et 49 millions d'euros au 31 décembre 2019).

(2) Il s'agit des engagements reçus par le financement des ventes pour la reprise par ailleurs, 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 25-B1.

### 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 7.3.1 du Document d'enregistrement universel relatif à 2020.

### NOTE 30

#### ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

À la suite de l'approbation du Conseil d'administration, Luca de Meo, CEO du Groupe Renault, a présenté le 14 janvier 2021 Renaultion, un nouveau plan stratégique qui vise à réorienter la stratégie du Groupe Renault de la course au volume à la création de valeur et qui est structuré en trois phases lancées en parallèle :

- la phase « Résurrection », qui s'étendra jusqu'en 2023, se concentrera sur le redressement de la marge et de la génération de liquidités ;

- la phase « Rénovation », qui se poursuivra jusqu'en 2025, verra le renouvellement et l'enrichissement des gammes, contribuant à la rentabilité des marques ;
- la phase « Révolution », qui démarrera en 2025, fera basculer le modèle économique du Groupe vers la technologie, l'énergie et la mobilité, faisant du Groupe Renault un précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités.

NOTE 31

**SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES**

**31 - A - Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)**

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>Renault SA</b>	France	<b>Société consolidante</b>	<b>Société consolidante</b>
<b>AUTOMOBILE HORS AUTOVAZ</b>			
<b>France</b>			
Renault	France	100	100
ACI Le Mans	France	100	100
ACI Villeurbanne	France	100	100
Renault Média Ventures <sup>(1)</sup>	France		100
Carlitz	France	98	96
Fonderie de Bretagne	France	100	100
Ingénierie de la division des véhicules électriques (I-DVE)	France	100	100
Ingénierie de la division des véhicules utilitaires	France	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Développement Industr. et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Mobility As an Industry <sup>(2)</sup>	France	-	100
Renault Retail Group et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
RDREAM	France	100	100
Renault Sport Racing	France	100	100
Renault Venture Capital	France	100	100
SCI Plateau de Guyancourt	France	100	100
SNC Renault Cléon	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des automobiles Alpine - SAA	France	100	100
Société de transmissions automatiques (STA)	France	100	100
Société de véhicules automobiles de Bastilly (SOVAB)	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 <sup>(3)</sup> (Automobile (SCIA))	France	100	100
SODICAM 2	France	100	100
Sofrastock International	France	100	100
Technologie et exploitation informatique (TEI)	France	100	100
Renault SW Labs <sup>(4)</sup>	France	100	-
<b>Europe</b>			
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

04

## 04 LES COMPTES

## COMPTES CONSOLIDÉS

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Companhia Avelrense de Componentes Para a Industria Automovel SA (CACIA)	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et sa filiale	Portugal	100	100
Renault Ceska Republika	République tchèque	100	100
Grigny UK Ltd.	Royaume-uni	100	100
Renault Sport Racing Limited	Royaume-uni	90	90
Renault UK	Royaume-uni	100	100
Renault Slovensko	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
<b>Amériques</b>			
Renault Argentina et ses filiales	Argentine	100	100
Renault Do Brasil Comercio e Participações Ltda	Bresil	100	100
Renault Do Brasil SA	Bresil	100	100
Comercanica	Chili	100	100
Renault Centro de Servicios Compartidos s.a.s	Colombie	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de CV	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100
<b>Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique</b>			
Renault Algérie	Algérie	100	100
Vehicule Distributors Australia	Australie	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
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	97
Renault Treasury Services PTE Ltd.	Singapour	100	100
<b>Chine</b>			
Jiangxi Jangling Motors Electric Vehicles Co. (JMEV)	Chine	50	50
Jiangxi Jangling Group Electric Vehicles Sales&Marketing Co. (JMEVS)	Chine	50	50
Kunming Furai Electric Vehicles Sales Service Co. (KFEVS) (1)	Chine	50	50
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
<b>Eurasie</b>			
Renault-Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Automobile 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 Otomobli Fabrikatori	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100

LE GROUPE RENAULT	UNDP% RENAULT : UNE ENTREPRISE QUI S'ENGAGE	LE DOUVERNIEMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 29 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
<b>COMPTES CONSOLIDÉS</b>						
<b>Pourcentage d'intérêt du Groupe</b>				<b>Pays</b>	<b>31 décembre 2020</b>	<b>31 décembre 2019</b>
<b>FINANCIEMENT DES VENTES</b>						
<b>France</b>						
Diac SA		France		100		100
Diac Location SA		France		100		100
RCI Banque SA et ses filiales		France		100		100
<b>Europe</b>						
RCI Versicherungs Service GmbH		Allemagne		100		100
RCI Financial Services SA		Belgique		100		100
AUTOFIN		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 Bank UK Limited		Royaume-Uni		100		100
RCI Finance SA		Suisse		100		100
<b>Amériques</b>						
Courtage SA		Argentine		100		100
Rombo Compania Financiera SA		Argentine		00		00
Administradora De Consorcio Renault do Brasil		Bésil		100		100
Banco RCI Brasil SA		Bésil		00		00
RCI Brasil Serviços e Participações Ltda		Bésil		100		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
<b>Afrique Moyen-Orient Inde Asie-Pacifique</b>						
RCI Financial Services Korea		Corée du Sud		100		100
RCI Finance Maroc		Maroc		100		100
RUEM		Maroc		100		100
<b>Eurasie</b>						
RCI Broker De Asigurare		Roumanie		100		100
RCI Finantare Romania		Roumanie		100		100
RCI Leasing Romania IFN SA		Roumanie		100		100
LLC RNL LEASING		Russie		100		100

04

## 04

## LES COMPTES

## COMPTES CONSOLIDES

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>AVTOVAZ</b>			
<b>Europe</b>			
LAWA International Ltd.	Chypre	08	08
Alliance Rostec Auto B.V.	Pays-Bas	08	08
<b>Eurasie</b>			
SOU Minsk-Lada	Biélorussie	38	38
PAO AVTOVAZ	Russie	08	08
LLC Lada Izhevsk	Russie	08	08
ODO PSA VIS-AVTO	Russie	08	08
ODO PFPO	Russie	08	08
AO Lada-Imidzh	Russie	08	08
AO Lada-Servis	Russie	08	08
OAO Izh-Lada	Russie	08	08
AO ZAK	Russie	08	08
AO Piter-Lada	Russie	01	01
AO Samara-Lada	Russie	48	48
AO Yakhroma-Lada	Russie	59	59
AO Lipetsk-Lada	Russie	45	45
AO Oka-Lada	Russie	59	59
AO STO komсомolskaya	Russie	53	53
AO Tyumen-Lada	Russie	08	08
AO Tsentralnaya STO	Russie	08	08
AO JarLadaservis	Russie	04	04
AO Avtosentr-Togliatti-VAZ	Russie	34	34
AO Bryansk Lada	Russie	51	51
ODO LIN	Russie	08	08
AO Kostroma-Lada-Servis	Russie	08	05
AO Kursk-Lada	Russie	49	49
ODO Lada Sport	Russie	08	08
AO Saransk-Lada	Russie	01	01
AO Cheboksary-Lada	Russie	59	03
ODO Sockolbit-AVTOVAZ	Russie	08	08
AO Lada Zapad Togliatti <sup>(3)</sup>	Russie	08	08
JV systems	Russie	08	08
Autres filiales d'AVTOVAZ	Russie	34 à 08	34 à 08
<b>SERVICES DE MOBILITÉ</b>			
<b>France</b>			
Class & Co. s.a.s <sup>(1)</sup>	France	100	-
Gilde Jo <sup>(2)</sup>	France	100	-
Renault Mobility As an Industry <sup>(4)</sup>	France	100	-
<b>Europe</b>			
Coolnagour Limited t/a I Cabli et ses filiales <sup>(1)</sup>	Irlande	78	-
Filt Technologies Ltd. et ses filiales <sup>(3)</sup>	Royaume-Uni	70	-

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2020 (note 3-A).

(2) Entités créées et sorties du périmètre de consolidation en 2020.

(3) Entité précédemment mise en équivalence.

(4) Changement de périmètre en 2020.

**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 2020	31 décembre 2019
Renault-Nissan Technology & Business Centre India Private Limited (RNTBCI)*	Inde	0,7	0,7

\* Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société indienne RNTBCI.

**31 - C - Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées et coentreprises)**

Pourcentage d'intérêt du Groupe	Pays	31 décembre 2020	31 décembre 2019
<b>AUTOMOBILE HORS AVTOVAZ</b>			
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	49
Tokai 2 GmbH	Allemagne	15	15
EGT New Energy Automotive Company Ltd.	Chine	25	25
Dongfeng Renault Automotive Company <sup>(1)</sup>	Chine		50
Renault Brilliance Jinbei Automotive Company Ltd.	Chine	49	49
Boone Comenor	France	33	33
Alliance Mobility Company France	France	50	50
Indra Investissements s.a.s	France	50	50
Les Éditions Croque Futur et filiales <sup>(2)</sup>	France	-	35
Tokai 1	France	15	15
Renault-Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Alliance Mobility Company Japan	Japon	50	50
Groupe Nissan	Japon	44	44
Alliance Ventures B.V.	Pays-Bas	40	40
Motorlu Araçlar İmal ve Satış AS (MAIS)	Turquie	49	49
<b>FINANCIEMENT DES VENTES</b>			
Renault Crédit Car	Belgique	50	50
Nissan Renault Financial Services India Private Limited	Inde	30	30
RN SF B.V.	Pays-Bas	50	50
Bank Austria Renault-Nissan B.V.	Pays-Bas	30	30
RN Bank	Russie	30	30
Orfin Finansman Anonim Şirketi	Turquie	50	50
<b>AVTOVAZ</b>			
Ferro VAZ GmbH	Allemagne	34	34
CSC ARMENIA-LADA	Arménie	34	34
<b>SERVICES DE MOBILITÉ</b>			
Car Sharing Mobility services si <sup>(2)</sup>	Espagne	50	20

(1) Entités entrées dans le périmètre de consolidation en 2020 (note 3-A).

(2) Entités créées et sorties du périmètre de consolidation en 2020.

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](http://group.renault.com) (Finance/Informations financières/Documents et publications) à compter de la mise à disposition du Document d'enregistrement universel 2020 :

- 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 22),
- les titres de sociétés contrôlées exclusivement et non consolidées qui sont classés en autres actifs courants (note 17).

## (2) 個別財務諸表

## 損益計算書

	2020年度		2019年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
営業費用	(61)	(79)	(47)	(61)
営業引当金の繰入及び戻入	(7)	(9)	(11)	(14)
<b>営業費用、純額</b>	<b>(54)</b>	<b>(70)</b>	<b>(58)</b>	<b>(75)</b>
投資関連収益及び投資関連貸付金及び債権からの収益	124	161	751	977
投資関連引当金の繰入及び戻入	282	367	(260)	(338)
<b>投資関連収益及び費用(注3)</b>	<b>406</b>	<b>528</b>	<b>491</b>	<b>639</b>
為替差益	12	16	2	3
為替差損	(1)	(1)	(1)	(1)
為替リスク引当金の繰入及び戻入	1	1	0	0
<b>為替差損益(注4)</b>	<b>12</b>	<b>16</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
受取利息及び類似収益	0	0	0	0
支払利息及び類似費用	(189)	(246)	(122)	(159)
引当金戻入及び費用振替	0	0	6	8
減価償却費、償却費及び引当金	(8)	(10)	(16)	(21)
<b>その他の財務収益及び費用(注5)</b>	<b>(197)</b>	<b>(256)</b>	<b>(132)</b>	<b>(172)</b>
<b>財務収益、純額</b>	<b>221</b>	<b>288</b>	<b>360</b>	<b>469</b>
<b>特別損益項目を除く税引前経常利益</b>	<b>167</b>	<b>217</b>	<b>302</b>	<b>393</b>
<b>特別損益項目(注6)</b>	<b>(406)</b>	<b>(528)</b>	<b>1</b>	<b>1</b>
<b>法人所得税(注7)</b>	<b>100</b>	<b>130</b>	<b>80</b>	<b>104</b>
<b>当期純利益</b>	<b>(139)</b>	<b>(181)</b>	<b>383</b>	<b>498</b>

## 貸借対照表 - 資産

	2020年度						2019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
持分法で表示される投資	7,483	9,739			7,483	9,739	11,335	14,753
その他の投資及び金融資産(注8)	6,813	8,867			6,813	8,867	6,813	8,867
投資に関連する債権(注9)	17,838	23,216			17,838	23,216	12,740	16,581
<b>金融資産</b>	<b>32,134</b>	<b>41,822</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>32,134</b>	<b>41,822</b>	<b>30,888</b>	<b>40,201</b>



固定資産	32,134	41,822	0	0	32,134	41,822	30,888	40,201
債権(注11)	359	467			359	467	432	562
市場性ある有価証券 (注10)	264	344	2	3	262	341	326	424
現金及び現金同等物	24	31			24	31	76	99
その他の資産(注11)	223	290			223	290	202	263
資産合計	33,004	42,955	2	3	33,002	42,952	31,924	41,549

## 貸借対照表 - 株主資本及び負債

	2020年度		2019年度	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
資本金	1,127	1,467	1,127	1,467
資本剰余金	4,782	6,224	4,782	6,224
持分法による評価差額	1,667	2,170	5,520	7,184
法定及び規制準備金	113	147	113	147
繰越利益剰余金	9,248	12,036	8,864	11,536
当期純利益	(139)	(181)	383	498
<b>株主資本(注12)</b>	<b>16,798</b>	<b>21,863</b>	<b>20,789</b>	<b>27,057</b>
その他の資本(注13)	130	169	130	169
<b>負債及び費用引当金(注14)</b>	<b>258</b>	<b>336</b>	<b>319</b>	<b>415</b>
社債	6,718	8,743	6,310	8,212
金融機関からの借入	4,403	5,731	442	575
その他の借入及び金融負債	3,942	5,131	3,214	4,183
<b>金融負債及び金融債務(注15)</b>	<b>15,063</b>	<b>19,604</b>	<b>9,966</b>	<b>12,971</b>
その他負債(注16)	700	911	692	901
金融商品の未実現収益(注17)	33	43	10	13
繰延収益(注18)	20	26	18	23
<b>株主資本及び負債合計</b>	<b>33,002</b>	<b>42,952</b>	<b>31,924</b>	<b>41,549</b>

## キャッシュ・フロー計算書

	2020年度		2019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）	(18)	(23)	595	774
必要運転資本の変動	90	117	241	314
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>72</b>	<b>94</b>	<b>836</b>	<b>1,088</b>
その他の持分の純減少/（増加）	(154)	(200)		
貸付金の純減少/（増加）	(5,107)	(6,647)	(863)	(1,123)
市場性ある有価証券の純減少/（増加）	60	78	56	73
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>(5,201)</b>	<b>(6,769)</b>	<b>(807)</b>	<b>(1,050)</b>
社債発行	1,000	1,302	1,557	2,026
社債償還	(553)	(720)	(563)	(733)
利付借入債務の純増加/（減少）	4,667	6,074	69	90
配当金の支払額			(1,035)	(1,347)
社債発行費用及び償還プレミアム	(34)	(44)	(15)	(20)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー</b>	<b>5,080</b>	<b>6,612</b>	<b>13</b>	<b>17</b>
<b>現金及び現金同等物の期首残高</b>	<b>73</b>	<b>95</b>	<b>31</b>	<b>40</b>
現金及び現金同等物の増加/（減少）	(49)	(64)	42	55
<b>現金及び現金同等物の期末残高*</b>	<b>24</b>	<b>31</b>	<b>73</b>	<b>95</b>

\* うち、2019年度の銀行当座借越 3 百万ユーロ、2020年度は銀行当座借越は無かった。

## 年次財務諸表に対する注記

以下の開示事項は、33,002百万ユーロの総資産を示す2020年12月31日現在の貸借対照表（当期純利益処分前）に対する注記及びリスト形式で表示する139百万ユーロの純損失を示す当該日に終了した当年の損益計算書に対する注記となる。

財務諸表は2020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。

2020年度財務諸表の発行は、2021年2月18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

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。

クロチルド・デルボス氏は、ルカ・デメオ氏が新たに就任するまで、ルノーSAの暫定最高経営責任者を継続した。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。

小型商用車及び電気自動車の2つに重点を置いている中国におけるルノーの新戦略の一環として、ルノー・グループは、東風汽車集団有限公司との間で、DRACにおけるルノーSAの持分を1円で東風に譲渡することについて合意した。DRACは、ルノー・ブランド関連の活動を2020年4月1日をもって終了した。

この譲渡は2020年4月30日に行われ、155百万ユーロの損失を生み出した。

日産の会計年度は、純損失を5,589百万ユーロ（前年同期比6,712億円減）として2020年3月31日に終了し、ルノーSAは2020年の会計年度中、日産から配当金を得られなかった。

2020年第1四半期に顕在化し、当該会計年度を通して継続した新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景として、自動車世界市場は2019年度と比べて14.4%の下降となった。ルノー・グループは、従業員の保護のために、また各国政府の政策に従い、3月中にほとんどの国で商業及び生産活動を停止した。さらに、ロックダウン期間中は、製造や販売に従事していないほぼすべての従業員が自宅勤務となり、一時帰休させる措置がとられた。ルノー・グループが事業活動を行っている国の政府により課せられたロックダウン措置が終了したことを尊重し、主に2020年5月から製造及び販売を再開した。当年下半期中、フランスを含む数ヶ国で2度目のロックダウンと夜間外出禁止が課され、ルノー・グループの事業活動にもマイナスの影響をもたらした。

2020年6月19日開催の定時株主総会は、取締役会の提案に基づき、2019年度にかかる配当を行わないことを決定した。

2020年5月20日、ルノーSAは、フランス政府による保証付きの50億ユーロを上限とする融資契約を締結した。この融資枠の主な特徴は以下のとおりである。

- 融資の総限度額は50億ユーロで、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。
- 各引き出しの当初償還期限は12ヶ月で、満期をさらに3年間延長し、毎年3分の1ずつ返済することができるオプションを有する。
- フランス政府による保証は借入総額の90%を賄う。

- 各引き出しにかかる利率は、初年度は12ヶ月Euribor、その後の延長については6ヶ月Euriborとする。
- 融資期間中、延長後の期限前返済は、元本金額500百万ユーロ以上について可能である。
- 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に関するものである。

ルノーSAは総額40億ユーロの3回の引き出しを行った(2020年8月5日の20億ユーロ、2020年9月22日の10億ユーロ及び2020年12月23日の10億ユーロ)。2020年12月31日現在、残存する10億ユーロの融資枠は既に使用できない。

11月、ルノーは額面価額10億ユーロの新規社債の発行を行った。

2020年12月31日現在、ルノーSAは、今後12ヶ月間の事業の継続性を確保するのに十分な現金及び資金調達源を有しており、当年下半期に債券の発行を行う能力があることを示した。

## 2. 会計方針

ルノーSAの年次財務諸表は、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 - 投資

CNC(国家会計審議会(Conseil National de la Comptabilité))の通知書第34号(1988年7月)により認められるとおり、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・グループの連結財務諸表に完全に連結されているすべての会社に適用される。
- ・ これらの会社の株主資本は、連結財務諸表において適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、株主資本の「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投資は、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。投資の帳簿価額が総額より低い場合は、その差額に対する引当金が設定される。

会社に付与された貸付金及び持分に関連する債権は取得原価で計上し、これらの債権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、主に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・債務はすべて期末日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「前払金」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)ごとに全体的な外国為替ポジションを確定後、未実現為替差損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、ヘッジされたキャッシュ・フローが実現される(投資の清算又は売却の日)まで、ヘッジ手段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、該当融資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

負債及び費用引当金は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

ヘッジ目的のデリバティブの価値の変動は、かかる変動の一部又は全部の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手段の再評価を必要とする。

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差損益は、もはや純損益に計上されていない。これらは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、投資の清算又は売却の日に累計額が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」にあるデリバティブの価値は、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、同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

未実現の為替差損益は直物価格と期末価格の差額に相当する。

## 1 - 特別損益項目、純額

特別損益項目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

持分に関する有価証券及び債権からの収益の内訳は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2020年度	2019年度
日産自動車からの受取配当金		579
ダイムラーからの受取配当金	15	54
ルノー-s.a.sからの受取配当金		23
ダチアからの受取配当金	44	52
貸付金に係る受取利息	65	43
子会社及び関連会社に係る引当金の繰入及び戻入	282	(260)
<b>合計</b>	<b>406</b>	<b>491</b>

貸付金に係る受取利息の金額はすべてルノー・グループの子会社からのものである。

東風ルノー汽車(DRAC)の株式を東風汽車集团有限公司に譲渡したことに伴い、282百万ユーロの減損が戻し入れられた。持分の認識の中止(-282百万ユーロ)と東風汽車集团有限公司への差額支払い122百万ユーロを特別損益項目として計上し、DRACが借り入れたローンのルノーSAによる返済に伴い、33百万ユーロの債務免除をその他の財務費用に計上した。この取引により155百万ユーロの損失が発生し、2020年12月31日現在の財務諸表では特別費用として認識された。

## 4. 為替差損益

2020年度の為替差損益は12百万ユーロに達しており(2019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に係る2百万ユーロの為替差益（主に英国ポンド及び米国ドル建て）
- ・ 第19回サムライ債の償還に係る10百万ユーロの為替差益

## 5. その他の財務収益及び費用

2020年度、197百万ユーロの純損失計上（2019年度は132百万ユーロの損失計上）となったその他の財務収益及び費用は、主に、合計189百万ユーロの支払利息及び類似費用、並びに自己株式に係る減損4百万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）	2020年度	2019年度
スワップ後の社債に係る未払利息、純額 <sup>*</sup>	(78)	(66)
スワップ後の金融機関借入に係る未払利息、純額	(9)	(4)
子会社借入の終了に係る未払利息	(24)	(19)
永久劣後証券に係る未払利息	(20)	(20)
その他の財務費用	(34)	-
その他（トレジャリーノート及びブローカー手数料）	(24)	(13)
<b>合計</b>	<b>(189)</b>	<b>(122)</b>

\* 社債に係る純利息の内訳は、未払利息及び支払利息78百万ユーロ（2019年度は66百万ユーロ）であり、2020年度及び2019年度のいずれにおいても、スワップに係る未収利息及び受取利息は無かった。

2020年度の受取利息及び支払利息78百万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
- ・ 2019年6月24日発行の社債（EMTN54）に係る12.5百万ユーロ
- ・ 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10月4日発行の社債（EMTN55）に係る6百万ユーロ
- ・ 2020年11月25日発行の社債（EMTN57）に係る2百万ユーロ
- ・ 2017年7月6日発行の社債（第19回サムライ債）に係る1百万ユーロ
- ・ 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

フランス政府による保証の対象である融資の未払利息6百万ユーロは、金融機関からの借入に対する未払利息（純額）に含まれる。

その他の財務費用は、主にDRACに関する債権放棄で、DRACが借り入れた33百万ユーロのローンをルノーSAが返済したことに対応するものである。

## 6. 特別損益項目

2020年度のルノーSAの特別損益項目（純額）は、406百万ユーロの損失に相当する。それは主に、DRACにおける持分の認識の中止（-282百万ユーロ）、財務収益に計上される持分に係る減損の戻入による相殺、及び持分譲渡に関連して東風に支払われた122百万ユーロの差額支払いに起因している。この取引により155百万ユーロの損失が発生し、2020年12月31日現在の財務諸表に計上された。

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選択しており、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、関連する事業体の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。

実際には、ルノーSAは、2020年度の課税所得の決定にあたって不足額を計上しなかった（課税所得は-2,597百万ユーロに達した。）。

2020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。

2020年度の連結納税による収益は103百万ユーロであり、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。

当年に関連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)	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	167	55	(55)				112	167
特別損益項目	(406)	(87)	87				(319)	(406)
連結納税		(103)				(103)		103
繰入 / 引当金		1				1		(1)



その他		2			2		(2)
<b>合計</b>	<b>(239)</b>	<b>(132)</b>	<b>32</b>		<b>(100)</b>	<b>(207)</b>	<b>(140)</b>

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)	2020年		2019年		変動額	
	資産 <sup>(1)</sup>	負債 <sup>(2)</sup>	資産 <sup>(1)</sup>	負債 <sup>(2)</sup>	資産 <sup>(1)</sup>	負債 <sup>(2)</sup>
税務上損金(又は益金)算入済み で会計上は未処理のもの	17	68	6	55	11	13
<b>合計</b>	<b>17</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

(1) 将来の税軽減額

(2) 将来の税金費用

## 8. 投資及び金融資産

当会計年度中の増減は、以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	期首残高	期中変動	期末残高
日産自動車に対する投資	6,217		6,217
RNBVに対する投資	12		12
ダイムラーに対する投資	584		584
DRACに対する投資	282	(282)	0
<b>総価額</b>	<b>7,095</b>	<b>(282)</b>	<b>6,813</b>
その他の投資及び金融資産の減損引当金	(282)	282	0
<b>純合計額</b>	<b>6,813</b>	<b>0</b>	<b>6,813</b>

中国におけるルノー・グループの新戦略の一環として、ルノーSAは東風ルノー汽車(DRAC)の株式をすべて東風汽車集团有限公司に譲渡した。

東風ルノー汽車(DRAC)の株式に係る減損引当金の全額が、東風汽車集团有限公司に対する譲渡に伴い戻し入れられた(注3及び6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。2020年12月31日現在、その市場価格は1株当たり57.79ユーロであり、合計で951百万ユーロである(2019年12月31日現在は1株当たり49.37ユーロで合計812百万ユーロであった)。

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。2020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%にあたる。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。2020年12月31日現在、その市場価格は1株当たり560円(4.43ユーロ)であり、合計で8,115百万ユーロである(2019年12月31日現在は1株当たり636円(5.22ユーロ)で合計9,562百万ユーロであった)。

## 9. 子会社及び関連会社に対する債権

当会計年度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)	0
貸付金	12,731	8,585	(3,478)	17,838
<b>総価額<sup>(1)</sup></b>	<b>12,740</b>	<b>8,585</b>	<b>(3,487)</b>	<b>17,838</b>
減損				
<b>純合計額</b>	<b>12,740</b>	<b>8,585</b>	<b>(3,487)</b>	<b>17,838</b>
(1) 短期(1年未満に期日が到来する分)	12,728			17,827
長期(1年後以降に期日が到来する分)	11			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8,933百万ユーロ(2019年度は7,468百万ユーロ)
- ・ 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8,086百万ユーロ(2019年度は4,463百万ユーロ)
- ・ 現金担保契約に基づくRCIへの700百万ユーロ(2019年度は700百万ユーロ)
- ・ RTMへの貸付金90百万ユーロ(2019年度は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262百万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	4,548,736	1,280,537	1,270,000				4,538,199
割り当てられた株式	322	(101)	41	(4)			258
割り当てられていない株式	5						5
<b>総価額(単位：百万ユーロ)</b>	<b>327</b>	<b>(101)</b>	<b>41</b>	<b>(4)</b>			<b>263</b>
<b>減損(単位：百万ユーロ)</b>	<b>(1)</b>			<b>4</b>	<b>(4)</b>		<b>(1)</b>
<b>合計(単位：百万ユーロ)</b>	<b>326</b>	<b>(101)</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>	<b>0</b>	<b>262</b>

オプションの行使及び株式の権利確定は、主に非居住者に対するプラン23に基づく295,310株及び居住者に対するプラン24に基づく979,206株の権利確定に係る。

計上された減損は取得価格と当会計年度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。2012年度までは定期的に制度ごとに価格及び行使期間の異なるストック・オプションも付与された。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。

2020年度に、1,440千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 <sup>(1)</sup>
<b>2020年1月1日現在未行使のオプション及び未確定の権利</b>	<b>102,987</b>	<b>37</b>		<b>4,343,329</b>
付与			-	1,443,615
行使されたオプション又は権利確定がなされた権利	(471) <sup>(1)</sup>		50 <sup>(2)</sup>	(1,280,066) <sup>(3)</sup>
期限切れのオプション及び権利並びにその他の調整	(102,516) <sup>(1)</sup>	37	-	(92,604)
<b>2020年12月31日現在未行使のオプション及び未確定の権利</b>	<b>0</b>	<b>37</b>	-	<b>4,414,274</b>

(1) 2020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) 将来のオプションの行使に備えルノー・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2016年度に非居住者についてプラン23及び2017年度に居住者についてプラン24に基づいて付与されたものである。

### B - スtock・オプション

2020年12月31日現在、もはや有効なプランはなくなった。プラン20に係る4年の権利確定期間は2020年12月に満了した。

制度	制度の種類	付与日	行使価格 (単位：ユーロ)	2020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20	株式購入オプション	2012年12月13日	37.43	0	自2016年12月13日 至2020年12月12日
合計				0	

## C - 業績連動株式制度

プラン23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	2020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23	業績連動株式	2016年4月29日	-	2020年4月29日 <sup>*</sup>	無し
プラン24	業績連動株式	2017年2月9日	- 271,300	2020年2月9日 <sup>*</sup> 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	1,054,009 262,950	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	1,392,700	2022年6月12日	無し
プラン27	業績連動株式	2020年2月13日	1,433,315	2023年2月13日	無し
合計			4,414,274		

\* これらのプランに関連する業績連動株式の権利は、2020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198百万ユーロ（2019年度は247百万ユーロ）
- ・ 未収税金

(単位：百万ユーロ)	期首残高	増加	減少	期末残高	
<b>未収税金</b>					
CIR：研究税控除	156		143	(172)	127
CICE：競争及び雇用のための税控除	0				0

その他の未収税金	29	6	(1)	34
<b>総価額*</b>	<b>185</b>	<b>149</b>	<b>(173)</b>	<b>161</b>
<b>純合計額</b>	<b>185</b>	<b>149</b>	<b>(173)</b>	<b>161</b>
* 短期（1年未満に期日が到来する分）	7			9
長期（1年後以降に期日が到来する分）	179			152

上記の増加は主に、当年の研究税控除債権（143百万ユーロ）に係る。

上記の減少は主に、2019年度の研究税控除債権164百万ユーロの譲渡、及び2016年度の研究税控除の残高の償還によるものである。

2020年度末現在、未収税金の減損は認識されなかった。

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。
- ・ いくつかの長期借入（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（4百万ユーロ）に相当する未実現為替差損及び、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177百万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
<b>その他の資産</b>				
繰延費用	12	17	(3)	26
社債償還プレミアム	20		(4)	16
未実現為替差損	170	98	(87)	181
<b>合計*</b>	<b>202</b>	<b>115</b>	<b>(94)</b>	<b>223</b>
* 短期（1年未満に期日が到来する分）	177			201
長期（1年後以降に期日が到来する分）	25			22

## 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	2019年度 純利益処分	配当	2020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	5,520				(3,853)	1,667
法定及び規制準備金	113					113
繰越利益剰余金	8,864	383				9,248

当期純利益	383	(383)		(139)		(139)
合計	20,789	0	0	(139)	(3,853)	16,798

2020年12月31日現在、処分不能な準備金額は1,780百万ユーロである。

持分法による評価差額の変動は、主にマイナス3,828百万ユーロのルノーs.a.s株式の持分法による価値の変動、マイナス19百万ユーロのダチア株式の持分法による価値の変動及びマイナス6百万ユーロのソファサ株式の持分法による価値の変動を含む。

ルノーSAの株主構成 2020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	28.61%
従業員	14,380,361	4.86%	24,377,299	7.86%
自己株式	4,538,199	1.53%		
日産	44,358,343	15.00%		
ダイムラーAG	9,167,391	3.10%	15,741,908	5.07%
その他	178,890,075	60.49%	181,368,881	58.46%
合計	295,722,284	100%	310,263,918	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、同一の連結範囲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。

2020年12月31日現在、797,659株の永久劣後証券が流通しており、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る。2020年12月31日現在の永久劣後証券の市場価格は、額面153ユーロに対し373.65ユーロであった（2019年12月31日現在は557ユーロ）。

2020年度の永久劣後証券の収益分配額は20百万ユーロ（2019年度は20百万ユーロ）で、支払利息及び類似費用に計上している。

### 14. 負債及び費用引当金

負債及び費用引当金の内訳は、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
為替差損	1		(1)		0

費用引当金*	318	44	(101)	(6)	255
その他のリスク引当金	0	3			3
<b>合計</b>	<b>319</b>	<b>47</b>	<b>(102)</b>	<b>(6)</b>	<b>258</b>
* うち、短期(1年未満)	103				117
うち、長期(1年以上)	216				141

無償での既存株式の割当が決定された後、2020年12月31日現在において255百万ユーロの負債引当金が計上された(2019年12月31日現在は318百万ユーロ)。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198百万ユーロの株式は、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(2019年度は247百万ユーロ)。

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. 借入及び金融負債

### A. 社債

2020年12月31日現在の社債は、6,718百万ユーロ(2019年12月31日現在は6,310百万ユーロ)である。

2020年度の主な変動は以下のとおりである。

- ・ 2020年4月13日、2017年4月11日付3年社債(EMTN50)、額面価額70億円、利率0.5138%を償還
- ・ 2020年7月6日、2017年6月29日付3年社債(第19回サムライ債)、額面価額634億円、利率0.36%を償還
- ・ 2020年11月25日、5.5年社債(EMTN57)、額面総額10億ユーロ、利率2.375%を発行

#### 償還期限による内訳

(単位:百万ユーロ)	2020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
額面価額	6,679	809	218	895	757	1,750	2,250
未払利息	39	39					
<b>合計</b>	<b>6,718</b>	<b>848</b>	<b>218</b>	<b>895</b>	<b>757</b>	<b>1,750</b>	<b>2,250</b>

(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
額面価額	6,274	577	821	218	900	758	3,000
未払利息	36	36					
<b>合計</b>	<b>6,310</b>	<b>613</b>	<b>821</b>	<b>218</b>	<b>900</b>	<b>758</b>	<b>3,000</b>

#### 通貨による内訳

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日現在		2019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	5,988	6,264	4,986	5,621
円	730	454	1,324	689
<b>合計</b>	<b>6,718</b>	<b>6,718</b>	<b>6,310</b>	<b>6,310</b>

## 金利の種類による内訳

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日現在		2019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	6,718	6,661	6,310	6,253
変動金利		57		57
<b>合計</b>	<b>6,718</b>	<b>6,718</b>	<b>6,310</b>	<b>6,310</b>

## B. 金融機関からの借入債務

金融機関からの借入債務は2020年12月31日現在で4,403百万ユーロ（2019年12月31日現在で442百万ユーロ）あり、大部分が貸付市場での借入契約である。

2020年度の社債の主な変動は以下のとおりである。

- ・ 2020年4月24日、6年社債、額面価額95百万ユーロを償還
- ・ 2020年7月17日、3年社債、額面総額50百万ユーロを引受
- ・ 2020年8月5日、フランス政府による保証の対象である20億ユーロの社債を引き出し
- ・ 2020年9月22日、フランス政府による保証の対象である10億ユーロの社債を引き出し
- ・ 2020年12月23日、フランス政府による保証の対象である10億ユーロの社債を引き出し

## 期日までの残存期間による内訳

(単位：百万ユーロ)	2020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
額面価額	4,390	75	1,345	1,420	1,550
未払利息	13	13			
<b>合計</b>	<b>4,403</b>	<b>88</b>	<b>1,345</b>	<b>1,420</b>	<b>1,550</b>

2020年6月2日、ルノーSAは、5つの銀行で構成される銀行団に、借入総額の90%につき政府による保証付きの50億ユーロを上限とする融資枠を設定した。この融資枠の主な特徴は以下のとおりであった。

- 総限度額は50億ユーロで、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た。
- 各引き出しの当初償還期限は12ヶ月で、ルノーが満期をさらに3年間延長し、毎年3分の1ずつ返済することができるオプションが付いている。
- 各引き出しにかかる利率は、初年度は12ヶ月Euribor、その後の延長については6ヶ月Euriborとする。
- 融資期間中、延長後の期限前返済は、額面金額500百万ユーロ以上について可能である。



2020年12月31日現在、ルノーSAは総額40億ユーロの3回の引き出しを行った（2020年8月5日の20億ユーロ、2020年9月22日の10億ユーロ及び2020年12月23日の10億ユーロ）。2020年12月31日現在、残存する10億ユーロの融資枠は既に使用できない。

最初の2回の引き出しの当初認識について、ルノーSAは延長オプションを使用せずいずれの借入も返済できると想定していた。とりわけ、2020年10月末にフランスで実施された2回目のロックダウン措置及び当グループの流動性について新型コロナウイルス感染症(COVID-19)の流行の第二波から生じうる結果により、これら2回の引き出しの非延長の見通しが2020年度末に修正された。

これらの引出金は、延長された場合、2022年、2023年及び2024年の3回に分けて引き出しの各応当日に返済することができ、ルノーSAはそれぞれの返済日に残存期間にかかる期限前弁済を行うことができるオプションを有している。

2020年12月31日現在、ルノー・グループにより延長オプションは未だ行使されていないが、3回の引出金は貸借対照表上、1年超2年以内に1,320百万ユーロ、2年超3年以内に1,320百万ユーロ及び3年超4年以内に1,360百万ユーロについて満期となる。

(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
額面価額	435	95	75	25	50	190
未払利息	3	3				
<b>合計</b>	<b>438</b>	<b>98</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>190</b>

#### 通貨による内訳

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日現在		2019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	4,403	4,403	438	438
<b>合計</b>	<b>4,403</b>	<b>4,403</b>	<b>438</b>	<b>438</b>

#### 金利の種類による内訳

(単位：百万ユーロ)	2020年12月31日現在		2019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	4,275	4,275	266	361
変動金利	128	128	172	77
<b>合計</b>	<b>4,403</b>	<b>4,403</b>	<b>438</b>	<b>438</b>

#### 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2020年12月31日現在で3,942百万ユーロ（2019年度は3,214百万ユーロ）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2,624百万ユーロ

- ・ トレジャリーノート1,318百万ユーロ

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 ( *sûretés réelles* ) が設定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
営業債務及び関連する勘定		3	3
社会的負債		1	1
税金負債	681	8	689
その他の資産に関連する負債	5		5
その他の負債	6	(4)	2
<b>合計*</b>	<b>692</b>	<b>8</b>	<b>700</b>
* 短期 ( 1年未満に期日が到来する分 )	692		201
長期 ( 1年後以降に期日が到来する分 )			499

税金負債の変動は、主に連結納税の8百万ユーロの増加によるものである。

## 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及び円建ての借入に係るヘッジ商品の未実現為替差益がある。

2019年度のこれらの金額は10百万ユーロであった。

## 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差益、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差益からなる。

## 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 ( 想定元本で、また必要に応じて公正価値で表示 ) 。

(単位：百万ユーロ)	2020年		2019年	
	想定	公正価値	想定	公正価値

金利スワップ			95	(1)
通貨スワップ	276	(12)	57	(2)
先渡買い	638	(33)	680	(10)
先渡売り	670		689	

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、基本的に、ルノーの外貨建ての資金調達をカバーするための通貨スワップ及び先渡為替予約取引で構成される。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抱えており、その金利リスクの管理方針として、長期投資については固定金利を、また、流動性準備用の投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の資金調達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、集中的資金管理方針の一環として、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の遵守状況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。

利用可能な手元資金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)	2020年		2019年	
	合計	うち、 関連会社	合計	うち、 関連会社
契約受け手側				
保証書及び預かり金				
設定済、未使用の与信枠	3,430		3,480	

合計	3,430		3,480	
契約与え手側				
保証書及び預かり金	830	700	830	700
設定済、未使用の与信枠	484	484	487	487
合計	1,314	1,184	1,317	1,187

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。

設定済だが未使用の与信枠については特に制限条項は定められていない。

### 偶発債務

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。2020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。

欧州司法裁判所（CJEU）は、2020年12月17日、他の自動車メーカーに関する予備判決申立ての訴訟において、その解釈上の判決を行った。この裁定は国内法に対して法的拘束力を有する。これら進行中の訴訟における次の段階の潜在的な結果は、現段階では信頼性をもって見積ることができず、また、2020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1月9日、イタリアの競争当局（Autorità Garante della Concorrenza e del Mercato - AGCM）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。2020年10月21日、裁判所はAGCMの決定全体を取り消し、AGCMは2020年12月23日にその決定に対して上訴した。2020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。

## 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）	2020年	2019年
当期純利益	(139)	383
引当金と繰延費用の増加	24	8
リスク・負債引当金の純増	(61)	(64)
減損引当金の純増額	(278)	268
売却資産に係る純利益	436	
合計	(18)	595

## 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

2020年度に関して取締役に対して支払われる出席報酬純額は763,374ユーロである（2019年度は1,212,748ユーロが支払われた）。

取締役会長は、取締役としての任期中の出席報酬を受領していない。

2020年度の損益計算書に計上された社会保障費を除く報酬は、暫定変動部分を含み、2百万ユーロに上る。

2020年度、会社役員に対し合計102,500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、本書にはサプライヤー及び顧客の請求書払いの期限の詳細は記載されていない。

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
<b>投資</b>				
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)	534	3,938	100.00%	6,366
ダチア (ルーマニア、ミオ ヴェニ 115400、ウジネ イ通り1) <sup>(1)</sup>	522	489	99.43%	1,103
日産 (日本国、神奈川県横 浜市神奈川区宝町2番 地) <sup>(2)*</sup>	11,240		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 ラーセ 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 (コロンビア、エンピ ガド N39、カレラ49) (3)	1	55	27.66%	14
<b>投資合計</b>				<b>14,296</b>

- (1) ダチアの換算レートは1ユーロ=4.8683ルーマニア・レイ  
(2) 日産の換算レートは1ユーロ=126.49円  
(3) ソファサの換算レートは1ユーロ=4,187.00コロンビア・ペソ

会社名 (単位：百万ユーロ)	2020年度の売上 高 (税抜)	前年度 純(損)益	2020年度 ルノーSAへの配当金
<b>投資</b>			
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)	37,715	(2,487)	
ダチア (ルーマニア、ミオヴェニ 115400、ウジネイ 通り1) (1)	3,782	61	44
日産 (日本国、神奈川県横浜市神奈川区宝町2番 地) (2)*			
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ーセ 137) *			15
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 (コロンビア、エンピガド N39、カレラ49) (2)	500	(10)	9

(1) ダチアの平均換算レートは1ユーロ=4.8371ルーマニア・レイ

(2) ソファサの平均換算レートは1ユーロ=4,210.7722コロンビア・ペソ

\* ダイムラーについてこの情報は2021年2月18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/2020/](http://www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2020/))。

日産についてこの情報は本書の2020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 Groupe 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、2020年度には感染症の流行を背景としてルノー及び子会社の活動低下により3,828百万ユーロ減少した。

持分法に基づき評価されるダチア株式の価値は19百万ユーロ減少し、ソファサ株式の価値は6百万ユーロ減少した。

## 持分の取得

注8を参照のこと。

## 26. 5年間の決算概要

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>年度末財政状態</b>					
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
<b>営業活動による総利益(百万ユーロ)</b>					
税別売上高					
税金、減価償却費、償却費及び引当金					
控除前利益 <sup>(1)</sup>	1,404	815	1,560	485	(212)
法人所得税	81	95	91	80	100
税金、減価償却費、償却費及び引当金					
控除後利益	1,382	937	1,726	383	(139)
支払配当金	916	1,027	1,035		
<b>1株当たり利益(ユーロ)</b>					
税金、減価償却費、償却費及び引当金					
控除前1株当たり利益 <sup>(1)</sup>	4.75	2.76	5.27	1.64	(0.72)
税金、減価償却費、償却費及び引当金					
控除後1株当たり利益	4.67	3.17	5.84	1.30	(0.47)
基本的1株当たり利益(希薄化後) <sup>(2)</sup>	5.04	3.42	6.31	1.40	(0.51)
希薄化効果	0.37	0.25	0.47	0.10	(0.04)

配当金純額	3.15	3.55	3.55	0.00
-------	------	------	------	------

### 従業員<sup>(3)</sup>

- (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) 年度末の平均株式数に基づく。
- (3) 従業員はいない。

## 27. 後発事象

取締役会による承認を経て、2021年1月14日、ルノー・グループCEOのルカ・デメオは、ルノー・グループの戦略を、並行して開始する3つのフェーズを通じて台数の追求から価値の創造へと転換することを目的とした新たな戦略プラン「ルノーリユーション」を発表した。

- 「復活」フェーズは2023年まで継続し、営業総利益の回復と現金の創出に注力する。
- 「リノベーション」フェーズは2025年まで継続し、ラインナップのリニューアルと強化によりブランドの収益性に貢献していく。
- 「レボリユーション」フェーズは2025年に開始し、ルノー・グループの事業モデルをテクノロジー、エネルギー及びモビリティに転換し、ルノー・グループを新型モビリティのパリューチェーンのフロントランナーにしていく。

[次へ](#)



## 4.4 COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

### 4.4.1 États de synthèse

#### COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2020	2019
Charges d'exploitation	(61)	(47)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	7	(11)
<b>RÉSULTAT D'EXPLOITATION</b>	<b>(54)</b>	<b>(58)</b>
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	124	751
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	282	(200)
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 4.4.2.3)</b>	<b>406</b>	<b>491</b>
Différences positives de change	12	2
Différences négatives de change	(1)	(1)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	1	0
<b>PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 4.4.2.4)</b>	<b>12</b>	<b>1</b>
Intérêts perçus et autres produits assimilés	0	0
Intérêts et charges assimilés	(189)	(122)
Reprises de provisions et transferts de charges	0	0
Dotations financières aux amortissements et provisions	(8)	(10)
<b>AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4.4.2.5)</b>	<b>(197)</b>	<b>(132)</b>
<b>RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>221</b>	<b>360</b>
<b>RÉSULTAT COURANT AVANT IMPÔTS</b>	<b>167</b>	<b>302</b>
<b>RÉSULTAT EXCEPTIONNEL (NOTE 4.4.2.6)</b>	<b>(406)</b>	<b>1</b>
<b>IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 4.4.2.7)</b>	<b>100</b>	<b>80</b>
<b>RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>(139)</b>	<b>383</b>

04

## 04 LES COMPTES

COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

**BILAN ACTIF**

(en millions d'euros)	2020		2019	
	Brut	Amortis. et provisions	Net	Net
Participations évaluées par équivalence	7 483		7 483	11 335
Autres participations et immobilisations financières (note 4.4.2.8)	6 813		6 813	6 813
Créances rattachées à des participations (note 4.4.2.9)	17 838		17 838	12 740
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES</b>	<b>32 134</b>	<b>0</b>	<b>32 134</b>	<b>30 888</b>
<b>ACTIF IMMOBILISÉ</b>	<b>32 134</b>	<b>0</b>	<b>32 134</b>	<b>30 888</b>
<b>CRÉANCES (NOTE 4.4.2.11)</b>	<b>359</b>		<b>359</b>	<b>432</b>
<b>VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 4.4.2.10)</b>	<b>264</b>	<b>2</b>	<b>262</b>	<b>326</b>
<b>DISPONIBILITÉS</b>	<b>24</b>		<b>24</b>	<b>76</b>
<b>AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 4.4.2.11)</b>	<b>223</b>		<b>223</b>	<b>202</b>
<b>TOTAL ACTIF</b>	<b>33 004</b>	<b>2</b>	<b>33 002</b>	<b>31 924</b>

**BILAN PASSIF**

(en millions d'euros)	2020	2019
Capital	1 127	1 127
Primes d'émission	4 782	4 782
Écart d'équivalence	1 007	5 520
Reserves légale et réglementées	113	113
Report à nouveau	9 248	8 804
Résultat de l'exercice	(139)	383
<b>CAPITAUX PROPRES (NOTE 4.4.2.12)</b>	<b>16 798</b>	<b>20 789</b>
<b>AUTRES FONDS PROPRES (NOTE 4.4.2.13)</b>	<b>130</b>	<b>130</b>
<b>PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 4.4.2.14)</b>	<b>258</b>	<b>319</b>
emprunts obligataires	6 718	6 310
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit	4 403	442
Emprunts et dettes financières divers	3 942	3 214
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 4.4.2.15)</b>	<b>15 063</b>	<b>9 966</b>
<b>AUTRES DETTES (NOTE 4.4.2.16)</b>	<b>700</b>	<b>692</b>
<b>INSTRUMENTS FINANCIERS À TERME (NOTE 4.4.2.17)</b>	<b>33</b>	<b>10</b>
<b>COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 4.4.2.18)</b>	<b>20</b>	<b>18</b>
<b>TOTAL PASSIF</b>	<b>33 002</b>	<b>31 924</b>

**TABEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE**

(en millions d'euros)	2020	2019
Capacité d'autofinancement (note 4.4.2.21)	(18)	595
Variation du besoin en fonds de roulement	90	241
<b>FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION</b>	<b>72</b>	<b>836</b>
Variation nette des autres participations	(154)	
Variation nette des prêts	(5 107)	(853)
Variation nette des valeurs mobilières de placement	60	50
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS</b>	<b>(5 201)</b>	<b>(807)</b>
Émissions d'emprunts obligataires	1 000	1 557
Remboursements d'emprunts obligataires	(553)	(503)
Variation nette des autres dettes porteuses d'intérêts	4 007	69
Dividendes versés aux actionnaires		(1 035)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(34)	(15)
<b>FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX FINANCEMENTS</b>	<b>5 080</b>	<b>13</b>
<b>TRÉSORERIE À L'OUVERTURE</b>	<b>73</b>	<b>31</b>
Variation de la trésorerie	(49)	42
<b>TRÉSORERIE À LA CLÔTURE*</b>	<b>24</b>	<b>73</b>

\* Dont 3 millions d'euros de découvert bancaire en 2019, pas de découvert bancaire en 2020

## 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 2020, dont le total est de 33 002 millions d'euros et au Compte de Résultat de l'exercice, présenté sous forme de liste, qui dégage une perte de 139 millions d'euros.

L'exercice a une durée de douze mois, recouvrant la période du 1<sup>er</sup> janvier au 31 décembre 2020.

Les comptes de l'exercice 2020 ont été arrêtés par le Conseil d'administration de Renault SA le 18 février 2021.

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

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<sup>er</sup> juillet 2020.

M<sup>me</sup> Clotilde Delbos, Directeur général de Renault SA par intérim, a assumé 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<sup>er</sup> juillet 2020.

Dans le cadre de sa nouvelle stratégie en Chine qui s'appuie sur deux principaux piliers : les véhicules électriques et les véhicules utilitaires, le Groupe Renault a conclu un accord avec Dongfeng Motor Corporation en vertu duquel Renault SA transfère ses actions DRAC à Dongfeng pour 1 yuan. La DRAC a cessé ses activités liées à la marque Renault à compter du 1<sup>er</sup> avril 2020.

La cession a eu lieu le 30 avril 2020, cette opération a généré une perte de 155 millions d'euros.

L'exercice de Nissan clos le 31 mars 2020 s'est soldé par une perte de -5 589 millions d'euros (-671,2 milliards de yens) et Renault SA n'a pas encaissé de dividendes de la part de Nissan au cours de l'exercice 2020.

Dans le contexte de la pandémie de COVID-19 apparue au premier trimestre 2020 et qui s'est poursuivie sur tout l'exercice, le marché automobile mondial a subi un repli de 14,2 % par rapport à l'exercice 2019. Afin de protéger ses salariés, et dans le respect des mesures prises par les différents gouvernements, le Groupe Renault a suspendu ses activités commerciales et de production dans la plupart des pays au cours du mois de mars. Par ailleurs, pratiquement tous les salariés non affectés à la production et à la commercialisation ont télétravaillé au cours des périodes de confinement et des mesures de chômage partiel ont été mises en place. La reprise de l'activité de production et de commercialisation a commencé principalement en mai 2020 dans le respect des mesures de déconfinement mises en place par les gouvernements des pays dans lesquels le Groupe Renault est présent. Un 2<sup>e</sup> confinement a été mis en place dans divers pays dont la France au cours du 2<sup>e</sup> semestre 2020 ainsi que des mesures de couvre-feu qui ont également eu des effets négatifs sur notre activité.

L'Assemblée générale du 19 juin 2020, a décidé, sur proposition du Conseil d'administration, de ne pas distribuer de dividende au titre de l'exercice 2019.

Le 20 mai 2020, Renault SA a signé une convention d'ouverture de crédit d'un montant total maximum de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français.

Les principales caractéristiques de cette convention de crédit sont :

- un montant total maximum de 5 milliards d'euros, pouvant être tiré en tout ou partie et en une ou plusieurs fois d'ici le 31 décembre 2020 ;
- une maturité initiale de chaque tirage de 12 mois, avec faculté de proroger la maturité de 3 années supplémentaires, avec un profil de remboursement par tiers ;
- une garantie de l'État français à hauteur de 90 % du montant total emprunté ;
- un taux de chaque tirage indexé sur l'Euribor 12 mois pour la première année, puis l'Euribor 6 mois pour les éventuelles prorogations ;
- un remboursement anticipé après l'éventuelle prorogation possible en cours de vie des tirages, pour un nominal d'au moins 500 millions d'euros ;
- un pool bancaire composé de cinq banques : BNP Paribas, Crédit Agricole, HSBC France, Natixis et Société Générale.

Renault SA a réalisé trois tirages pour un total de 4 milliards d'euros en trois tranches de respectivement 2 milliards d'euros (tirage effectué le 5 août 2020), 1 milliard d'euros (tirage effectué le 22 septembre 2020), et 1 milliard d'euros (tirage effectué le 23 décembre 2020). Au 31 décembre 2020, le montant de 1 milliard d'euros non tiré n'est plus disponible.

En novembre, Renault SA a émis un nouvel emprunt obligataire d'un nominal de 1 milliard d'euros.

À la date du 31 décembre 2020, Renault SA dispose d'une trésorerie et de sources de financement suffisantes pour justifier la continuité d'exploitation pour les 12 prochains mois et a démontré sa capacité à émettre de la dette sur le second semestre.

### 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) :

04

- 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<sup>er</sup> 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 étalé 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.

#### L 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.

### 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)	2020	2019
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.		579
Dividendes reçus de Dalmier	15	54
Dividendes reçus de Renault s.a.s		23
Dividendes reçus de Dacia	44	52
Intérêts des prêts	65	43
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	282	(260)
<b>TOTAL</b>	<b>406</b>	<b>491</b>

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

Suite à la cession à Dongfeng Motor Corporation des titres Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC), la dépréciation a été reprise pour un montant de 282 millions d'euros. La sortie des titres pour -282 millions d'euros et la soufite de -122 millions d'euros versée à Dongfeng Motor Corporation ont été comptabilisées en résultat exceptionnel, un abandon de créance de 33 millions d'euros a été constaté en autres charges financières suite au remboursement par Renault SA d'un prêt contracté par la DRAC. L'opération se solde par une perte de -155 millions d'euros constatée dans les comptes au 31 décembre 2020.

### 4.4.2.4 Produits et charges liés au change

Le résultat de change de 2020 s'élève à 12 millions d'euros (1 million d'euros en 2019).

Il est constitué par les éléments suivants :

- un gain de change de 2 millions d'euros sur les billets de trésorerie principalement en livre sterling et dollar US ;
- un gain de change de 10 millions d'euros lié au remboursement de l'emprunt Samourai 19.

### 4.4.2.5 Autres produits et charges financiers

En 2020, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 197 millions d'euros de pertes (132 millions d'euros de pertes en 2019) comprennent principalement les intérêts versés et autres charges assimilées pour 189 millions d'euros, une dotation pour dépréciation de 4 millions d'euros des titres d'autocontrôle.

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Intérêts courus nets après swaps sur emprunts obligataires*	(78)	(66)
Intérêts courus nets après swaps sur emprunts auprès des établissements de crédit	(9)	(4)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(24)	(19)
Intérêts courus sur titres participatifs	(20)	(20)
Autres charges financières	(34)	-
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(24)	(13)
<b>TOTAL</b>	<b>(189)</b>	<b>(122)</b>

\* Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 78 millions d'euros (66 millions d'euros en 2019), il n'y a pas d'intérêts courus et reçus sur les swaps en 2020, ni en 2019.

En 2020, les 78 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 16 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 44 émis le 5 mars 2014 ;
- 15 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 53 émis le 28 septembre 2018 ;
- 12,5 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 54 émis le 24 juin 2019 ;
- 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 ;
- 6 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 55 émis le 4 octobre 2019 ;
- 2 millions d'euros sur l'emprunt EMTN 57 émis le 25 novembre 2020 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samouraï 19 émis le 6 juillet 2017 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samouraï 20 émis le 9 juillet 2017 ;
- 1 million d'euros sur l'emprunt Samouraï 21 émis le 3 juillet 2018 ;

Les intérêts courus du Prêt Garanti par l'État (PGE) d'un montant 6 millions d'euros au 31 décembre 2020 sont inclus dans les intérêts courus nets sur emprunts auprès des établissements de crédit.

Les autres charges financières sont principalement constituées d'un abandon de créance vis-à-vis de la DRAC correspondant au remboursement par Renault SA d'un prêt contracté par la DRAC pour 33 millions d'euros.

#### 4.4.2.6 Résultat exceptionnel

En 2020, Renault SA a enregistré un résultat exceptionnel de -406 millions d'euros résultant principalement de la sortie des titres DRAC pour -282 millions d'euros, charge compensée par la reprise de la dépréciation des titres constatée en résultat financier, et de la soulie comptabilisée en charges exceptionnelles d'un montant de 122 millions d'euros versée à Dongfeng dans le cadre de l'opération de transfert des titres. L'opération se solde par une perte de -155 millions d'euros constatée dans les comptes au 31 décembre 2020.

Il n'y a pas eu d'opération exceptionnelle en 2019.

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	167	55	(55)		0	112	167
Résultat exceptionnel	(400)	(87)	87		0	(319)	(400)
Intégration fiscale		(103)			(103)		103
Dotations/provisions		1			1		(1)
Autres		2			2		(2)
<b>TOTAL</b>	<b>(239)</b>	<b>(132)</b>	<b>32</b>		<b>(100)</b>	<b>(207)</b>	<b>(140)</b>

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2020		2019		Variations	
	Actif <sup>(1)</sup>	Passif <sup>(2)</sup>	Actif <sup>(1)</sup>	Passif <sup>(2)</sup>	Actif	Passif
Charges déduites (ou produits imposés) fiscalement et non encore comptabilisées	17	68	6	55	11	13
<b>TOTAL</b>	<b>17</b>	<b>68</b>	<b>6</b>	<b>55</b>	<b>11</b>	<b>13</b>

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

#### 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<sup>er</sup> 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 2020 qui s'élève à -2 597 millions d'euros.

En 2020, 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 2020 s'élève à 103 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	UNIFORME RENAULT : UNE ENTREPRISE QUI S'ENGAGE	LE DOUTNEREMENT D'ENTREPRISE	LES COMPTES	RENAULT ET SES ACTIONNAIRES	ASSEMBLÉE GÉNÉRALE DE RENAULT DU 29 AVRIL 2021	INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES
-------------------	--	------------------------------	-------------	-----------------------------	--	------------------------------

COMPTES SOCIAUX DE RENAULT SA

#### 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 HINEV	12		12
Participation dans Daimler	584		584
Participation dans DRAC	282	(282)	0
<b>TOTAL VALEURS BRUTES</b>	<b>7 095</b>	<b>(282)</b>	<b>6 813</b>
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(282)	282	0
<b>TOTAL NET</b>	<b>6 813</b>	<b>0</b>	<b>6 813</b>

Dans le cadre de la nouvelle stratégie du Groupe Renault en Chine, Renault SA a cédé la totalité de sa participation dans la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC) à Dongfeng Motor Corporation.

L'intégralité de la provision pour dépréciation des titres de la société Dongfeng Renault Automotive Company (DRAC) a été reprise dans le cadre de l'opération de cession des titres à Dongfeng Motor Corporation, cf. notes 4.4.2.3 et 4.4.2.6.

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 16 448 378 titres Daimler AG représentant 1,55 % 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'élève à 57,79 euros au 31 décembre 2020 soit 951 millions d'euros (49,37 euros au 31 décembre 2019 soit 812 millions d'euros).

En 1999, Renault SA a pris une participation dans la société Nissan Motor Co. Ltd. Au 31 décembre 2020, sa participation s'élève 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 50 yens s'élève à 560 yens (4,43 euros) au 31 décembre 2020 soit 8 115 millions d'euros (636 yens (5,22 euros) au 31 décembre 2019 soit 9 562 millions d'euros).

04

#### 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)	0
Prêts	12 731	8 585	(3 478)	17 838
<b>TOTAL VALEURS BRUTES (1)</b>	<b>12 740</b>	<b>8 585</b>	<b>(3 487)</b>	<b>17 838</b>
Provisions pour dépréciation	0	0	0	0
<b>TOTAL NET</b>	<b>12 740</b>	<b>8 585</b>	<b>(3 487)</b>	<b>17 838</b>
(1) Dont part à moins d'un an	12 728			17 827
Dont part à plus d'un an	11			11

\* Net des revaluations de change

Les prêts comprennent :

- 8 933 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (7 468 millions d'euros en 2019) ;
- 8 086 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (4 463 millions d'euros en 2019) ;

- 700 millions d'euros auprès de RCI dans le cadre d'une convention de gage-espèces (700 millions d'euros en 2019) ;
- 90 millions de prêt à RTM (90 millions d'euros en 2019).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

#### 4.4.2.10 Valeurs mobilières de placements

Les valeurs mobilières de placement comprennent les titres de Renault SA autodétenus pour 262 millions d'euros.

La variation des titres autodétenus 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	4 548 730	1 289 537	1 270 000				4 538 199
Actions affectées	322	(101)	41	(4)			258
Actions non affectées	5						5
<b>MONTANT BRUT (en millions d'euros)</b>	<b>327</b>	<b>(101)</b>	<b>41</b>	<b>(4)</b>			<b>263</b>
<b>DÉPRÉCIATION (en millions d'euros)</b>	<b>(1)</b>			<b>4</b>	<b>(4)</b>	<b>0</b>	<b>(1)</b>
<b>TOTAL (en millions d'euros)</b>	<b>326</b>	<b>(101)</b>	<b>41</b>	<b>0</b>	<b>(4)</b>	<b>0</b>	<b>262</b>

Les levées d'option et attribution correspondent principalement à l'attribution définitive du Plan 23 non-résidents pour 295 310 actions et du Plan 24 résidents pour 979 206 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 démission, au cas par cas, pour les départs à l'initiative de l'entreprise.

En 2020, de nouveaux plans d'attribution d'actions de performance ont été mis en place portant sur 1 440 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'attributions d'actions de performance détenues 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)	
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 1 <sup>er</sup> janvier 2020	102 987	37		4 343 329
Attribuées				1 443 615
Options levées ou droits définitivement acquis	(471) <sup>(1)</sup>		50 <sup>(2)</sup>	(1 280 050) <sup>(3)</sup>
Options annulées	(102 516) <sup>(1)</sup>	37		(92 004)
Options restant à lever et droits en cours d'acquisition au 31 décembre 2020	0	37		4 414 274

(1) Les options levées ou perdues en 2020 correspondent au plan 20 attribués 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 23 non-résident attribué en 2016, au plan 24 résident attribué en 2017.

### B. Plans d'options de souscription et d'achats d'actions

Il n'y a plus de plans actifs au 31 décembre 2020, la période d'acquisition de 4 ans du plan 20 est arrivée à échéance en décembre 2020.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Prix d'exercice (en euros)	Options restant à lever au 31 décembre 2020	Période d'exercice
Plan 20	Option d'achat	13 décembre 2012	37,43	0	13 décembre 2016- 12 décembre 2020
TOTAL				0	

### C. Plans d'attribution d'actions de performance

Pour les plans 23 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 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.

N° de plan	Type de plan	Date d'attribution	Droits d'attribution au 31 décembre 2020	Date d'acquisition définitive	Période de conservation
Plan 23	Actions de performance	29 avril 2016	-	29 avril 2020	Néant
				9 février 2020	9 février 2020-9 février 2021
Plan 24	Actions de performance	9 février 2017	271 300	9 février 2021	Néant
			1 054 059	15 février 2021	15 février 2021-15 février 2022
Plan 25	Actions de performance	15 février 2018	262 950	15 février 2022	Néant
Plan 26	Actions de performance	12 juin 2019	1 392 700	12 juin 2022	Néant
Plan 27	Actions de performance	13 février 2020	1 433 315	13 février 2023	Néant
TOTAL			4 414 274		

\* Les droits d'attribution d'actions de performance de ces plans ont été perdus ou définitivement acquis en 2020.



#### 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 198 millions d'euros au titre des actions de performance (contre 247 millions d'euros en 2019) 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
<b>Créances fiscales</b>				
DIR : Crédit Impôt Recherche	150	143	(172)	121
DICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	0			0
Autres créances fiscales	29	0	(1)	28
<b>TOTAL VALEURS BRUTES*</b>	<b>185</b>	<b>149</b>	<b>(173)</b>	<b>161</b>
<b>TOTAL NET</b>	<b>185</b>	<b>149</b>	<b>(173)</b>	<b>161</b>
* Dont part à moins d'un an	7			9
Dont part à plus d'un an	179			152

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 143 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées principalement par les cessions de créances du Crédit Impôt Recherche 2019 pour 164 millions d'euros et le remboursement par l'état du solde du Crédit d'Impôt Recherche 2016.

Aucune dépréciation au titre des créances fiscales n'a été constatée fin 2020.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

- de charges à répartir constituées de soultes versées et de frais d'émissions sur divers emprunts ;

(en millions d'euros)	Montant en début d'exercice	Augmentations	Diminutions	Montant en fin d'exercice
<b>Autres comptes d'actifs</b>				
Charges à répartir	12	17	(3)	26
Primes de remboursement sur obligations	20		(4)	16
Écart de conversion actif	170	98	(87)	181
<b>TOTAL*</b>	<b>202</b>	<b>115</b>	<b>(94)</b>	<b>223</b>
* Dont part à moins d'un an	177			201
Dont part à plus d'un an	25			22

- de primes de remboursement sur divers emprunts à long terme (entre 3 et 7 ans) ;

- d'écarts de conversion actif dus aux pertes de change latentes provisionnées sur les emprunts émis en yens pour 4 millions d'euros, et de 177 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.

#### 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 2019	Distribution	Résultat 2020	Autres	Solde en fin d'exercice
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 782					4 782
Écart d'équivalence	5 520				(3 853)	1 667
Reserves légales et réglementées	113					113
Report à nouveau	8 804	(383)				8 421
Résultat de l'exercice	383	(383)		(139)		(139)
<b>TOTAL</b>	<b>20 789</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>(139)</b>	<b>(3 853)</b>	<b>16 798</b>

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 1 780 millions d'euros au 31 décembre 2020.

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 -3 828 millions d'euros, de celle des titres Dacia évalué par équivalence pour -19 millions d'euros et de celle des titres Sofasa pour -6 millions d'euros.

Au 31 décembre 2020, 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	28,01 %
Salariés	14 380 301	4,80 %	24 377 299	7,80 %
Autocontrôle	4 538 199	1,53 %		
Nissan	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 107 391	3,10 %	15 741 908	5,07 %
Autres	178 890 075	60,49 %	181 308 881	58,40 %
<b>TOTAL</b>	<b>295 722 284</b>	<b>100 %</b>	<b>310 263 918</b>	<b>100 %</b>

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 2020, 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 373,05 euros au 31 décembre 2020 (537 euros au 31 décembre 2019).

La rémunération 2020 de 20 millions d'euros (20 millions d'euros en 2019) 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)		0
Provisions pour charges*	318	44	(101)	(0)	255
Autres provisions pour risques	0	3			3
<b>TOTAL</b>	<b>319</b>	<b>47</b>	<b>(102)</b>	<b>(0)</b>	<b>258</b>
* Dont part à moins d'un an	103				117
Dont part à plus d'un an	216				141

Une provision pour charge de 255 millions d'euros (318 millions en 2019) 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 198 millions d'euros (247 millions d'euros en 2019).

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté 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 Emprunts et dettes financières

##### A. Emprunts obligataires

Les emprunts obligataires s'élèvent à 0 718 millions d'euros au 31 décembre 2020 (0 310 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Sur l'année 2020, les principales évolutions sont :

- le 13 avril 2020, remboursement de l'emprunt obligataire (EMTN 50) émis le 11 avril 2017, d'une durée de 3 ans, pour un nominal de 7 milliards de yens et un coupon de 0,5138 % ;
- le 0 juillet 2020, remboursement de l'emprunt obligataire (Samourai 19) émis le 29 juin 2017, d'une durée de 3 ans, pour un nominal de 03,4 milliards de yens et un coupon de 0,30 % ;
- l'émission le 25 novembre 2020 d'un emprunt obligataire (EMTN 57) d'une durée de 3,5 ans pour un montant nominal de 1 milliard d'euros et un coupon de 2,375 %.

## VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	31 décembre 2020						
	TOTAL	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans	4 à 5 ans	+5 ans
Valeur nominale	6 079	809	218	895	757	1 750	2 250
Intérêts courus	39	39					
<b>TOTAL</b>	<b>6 718</b>	<b>848</b>	<b>218</b>	<b>895</b>	<b>757</b>	<b>1 750</b>	<b>2 250</b>

(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					
<b>TOTAL</b>	<b>6 310</b>	<b>613</b>	<b>821</b>	<b>218</b>	<b>900</b>	<b>758</b>	<b>3 000</b>

## VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	5 988	6 204	4 980	5 621
Yens	730	454	1 324	689
<b>TOTAL</b>	<b>6 718</b>	<b>6 718</b>	<b>6 310</b>	<b>6 310</b>

## VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	6 718	6 601	6 310	6 253
Taux variable		57		57
<b>TOTAL</b>	<b>6 718</b>	<b>6 718</b>	<b>6 310</b>	<b>6 310</b>

## 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 4 403 millions d'euros au 31 décembre 2020 (442 millions d'euros au 31 décembre 2019).

Sur l'année 2020, les principales évolutions sont :

- le remboursement le 24 avril 2020 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 95 millions d'euros ;

- la souscription le 17 juillet d'un emprunt d'une durée de 3 ans pour un montant de 50 millions d'euros ;
- le tirage le 5 août 2020 d'un montant de 2 milliards d'euros du Prêt Garanti par l'État (PGE) ;
- le tirage le 22 septembre 2020 d'un montant de 1 milliard d'euros du Prêt Garanti par l'État (PGE) ;
- le tirage le 23 décembre 2020 d'un montant de 1 milliard d'euros du Prêt Garanti par l'État (PGE).

## VENTILATION PAR ÉCHÉANCES

(en millions d'euros)	31 décembre 2020				
	TOTAL	-1 an	1 à 2 ans	2 à 3 ans	3 à 4 ans
Valeur nominale	4 390	75	1 345	1 420	1 550
Intérêts courus	13	13			
<b>TOTAL</b>	<b>4 403</b>	<b>88</b>	<b>1 345</b>	<b>1 420</b>	<b>1 550</b>

Renault SA a procédé le 2 juin 2020 à l'ouverture, auprès d'un pool bancaire composé de cinq banques, d'une ligne de crédit d'un montant maximal de 5 milliards d'euros bénéficiant d'une garantie de l'État français à hauteur de 90 % du montant emprunté. Les principales caractéristiques de cette ligne de crédit étaient les suivantes :

- un montant total maximum de 5 milliards d'euros, pouvant être tiré en tout ou partie et en une ou plusieurs fois d'ici le 31 décembre 2020 ;

- une maturité initiale pour chaque tirage de 12 mois, avec faculté pour Renault de proroger la maturité de trois années supplémentaires, avec un profil de remboursement par tiers ;
- le taux de chaque tirage est indexé sur l'Euribor 12 mois pour la première année, puis l'Euribor 6 mois pour les éventuelles prorogations ;
- un remboursement anticipé après l'éventuelle prorogation possible en cours de vie des tirages, pour un nominal d'au moins 500 millions d'euros.

Cette ligne de crédit a été tirée au 31 décembre 2020 à hauteur de 4 milliards d'euros en trois tranches de respectivement 2 milliards d'euros (tirage effectué le 5 août 2020), 1 milliard d'euros (tirage effectué le 22 septembre 2020) et 1 milliard d'euros (tirage effectué le 23 décembre 2020) ; le montant de 1 milliard d'euros n'est plus disponible.

Pour la comptabilisation initiale des deux premiers tirages, Renault SA avait estimé être en mesure de rembourser les tirages éventuels sans utiliser l'option de prorogation. Du fait notamment du 2<sup>e</sup> confinement mis en place en France fin octobre 2020 et des conséquences possibles de la 2<sup>e</sup> vague de la pandémie COVID-19 sur

la liquidité du Groupe, la perspective de ne pas proroger ces deux tirages a été révisée fin 2020.

En cas de prorogation, les tirages sont remboursables par tiers en 2022, 2023 et 2024 aux dates anniversaires des tirages avec une option de remboursement anticipé des échéances restantes à chaque date de remboursement à la main de Renault SA.

Au 31 décembre, même si aucune option de prorogation n'a encore été exercée par le Groupe, les trois tirages sont échancés au bilan de 1 à 2 ans pour 1 320 millions d'euros, de 2 à 3 ans pour 1 320 millions d'euros et de 3 à 4 ans pour 1 360 millions d'euros.

(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
Valeur nominale	435	95	75	25	50	190
Intérêts courus	3	3				
<b>TOTAL</b>	<b>438</b>	<b>98</b>	<b>75</b>	<b>25</b>	<b>50</b>	<b>190</b>

#### VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Euros	4 403	4 403	438	438
<b>TOTAL</b>	<b>4 403</b>	<b>4 403</b>	<b>438</b>	<b>438</b>

#### VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 décembre 2020		31 décembre 2019	
	Avant couverture	Après couverture	Avant couverture	Après couverture
Taux fixe	4 275	4 275	260	301
Taux variable	128	128	172	77
<b>TOTAL</b>	<b>4 403</b>	<b>4 403</b>	<b>438</b>	<b>438</b>

### C. Emprunts et dettes financières divers

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 3 942 millions d'euros au 31 décembre 2020 (3 214 millions au 31 décembre 2019). Ils sont essentiellement composés de :

- 2 024 millions d'euros d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;

- 1 318 millions d'euros de billets de trésorerie.

Tous ces emprunts et dettes financières ont une durée inférieure à 1 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 fournisseurs et comptes rattachés		3	3
Dettes sociales		1	1
Dettes fiscales*	081	8	089
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5		5
Autres dettes diverses	0	(4)	2
<b>TOTAL</b>	<b>692</b>	<b>8</b>	<b>700</b>
* Dont part à moins d'un an	092		201
Dont part à plus d'un an			499

La variation des dettes fiscales correspond principalement à une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales pour 8 millions d'euros.

#### 4.4.2.17 Instruments financiers passif

Il s'agit des écarts de change latents sur les instruments de couverture sur les billets de trésorerie en dollars US et sur les emprunts en yens qui ont été sortis de la couverture Nissan.

En 2019, ceux-ci s'élevaient à 10 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.

#### 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)	2020		2019	
	Notionnel	Juste valeur	Notionnel	Juste valeur
Swaps de taux			95	(1)
Swaps de devises	276	(12)	57	(2)
Achats à terme	638	(33)	680	(10)
ventes à terme	670		689	

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 4.4.2.20).

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)	2020		2019	
	Montant total	Dont sociétés liées	Montant total	Dont sociétés liées
<b>Engagements reçus</b>				
Avals, cautions et garanties				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 430		3 480	
<b>TOTAL</b>	<b>3 430</b>		<b>3 480</b>	
<b>Engagements donnés</b>				
Avals, cautions et garanties	830	700	830	700
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	484	484	487	487
<b>TOTAL</b>	<b>1 314</b>	<b>1 184</b>	<b>1 317</b>	<b>1 187</b>

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, 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 2020.

Dans le cadre de la procédure de renvoi préjudiciel relative à un autre constructeur automobile, la Cour de Justice de l'Union européenne (CJUE) a rendu son arrêt interprétatif le 17 décembre 2020. Cette interprétation s'impose aux juridictions nationales. Les éventuelles conséquences sur les suites de la procédure en cours ne

peuvent être estimées de façon fiable à ce stade et aucune provision au titre de ces procédures n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020.

Le 9 janvier 2019, l'Autorité de la Concurrence Italienne (« *Autorità Garante della Concorrenza e dei Mercati* ») 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. Notre demande de suspension du paiement avait été acceptée en date du 3 avril 2019 avec mise en place d'une garantie bancaire. Le tribunal a décidé le 21 octobre 2020 d'annuler en totalité la décision de l'Autorité de la concurrence italienne (AGCM). L'Autorité de la concurrence a fait appel de ce jugement le 23 décembre 2020. Aucune provision n'a été comptabilisée au 31 décembre 2020.

**Autres éléments d'information**

## 4.4.2.21 Capacité d'autofinancement

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2020	2019
Résultat net	(139)	263
Dotations aux amortissements, charges à répartir	24	8
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	(61)	(64)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(278)	208
Valeur nette des éléments cédés	430	
<b>TOTAL</b>	<b>(18)</b>	<b>595</b>

## 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

Le montant net des jetons de présence à verser aux administrateurs s'élevait à 763 374 euros au titre de 2020 (1 212 748 euros versés au

titre de 2019). 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 2020, incluant les parts variables provisionnelles s'élevaient à 2 millions d'euros.

Le nombre d'actions de performance attribuées en 2020 aux mandataires sociaux s'élève à 102 500 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.

Des éléments sur ce 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
<b>PARTICIPATIONS</b>				
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt	534	3 938	100,00 %	0 300
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni, ROUMANIE <sup>(1)</sup>	522	489	99,43 %	1 103
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken, JAPON <sup>(2)</sup>	11 240		43,40 %	0 217
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart, ALLEMAGNE*	3 070		1,55 %	584
RNBV Jachthavenweg 130, 1081 KJ Amsterdam, Pays-Bas**	0		50,00 %	12
Sofasa Carrera 49 N° 39 Envigado, COLOMBIE <sup>(3)</sup>	1	55	27,06 %	14
<b>TOTAL PARTICIPATIONS</b>				<b>14 296</b>

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,8083 lei roumains pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 120,49 yens pour un euro.

(3) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 4 187,00 pesos colombiens pour un euro.

Sociétés (en millions d'euros)	Chiffres d'affaires HT sur 12 mois se clôturant le 31/12/2020	Bénéfice net ou perte du dernier exercice	Dividendes encaissés par Renault SA en 2020
<b>PARTICIPATIONS</b>			
Renault s.a.s 13-15 quai Alphonse Le Gallo 92100 Boulogne-Billancourt	37 715	-2 487	
Dacia 1 rue Uzinei 115400 Mioveni, ROUMANIE <sup>(1)</sup>	3 782	61	44
Nissan 2 Takara-Cho, Kanagawa-Ku, Yokohama-Shi, Kanagawa-Ken, JAPON*			15
Daimler AG Mercedesstrasse 137 70327 Stuttgart, ALLEMAGNE*			
RNBV Jachthavenweg 130, 1081 KJ Amsterdam, Pays-Bas**			
Sofasa Carrera 49 N° 39 Envigado, COLOMBIE <sup>(3)</sup>	500	-10	9

(1) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,8377 lei roumains pour un euro.

(2) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 4 270,7722 pesos colombiens pour un euro.

\* Pour Daimler, les informations seront disponibles à partir du 18 février 2021 sur leur site à l'adresse suivante :

[www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2020/](http://www.daimler.com/investors/reports-news/annual-reports/2020/)

Pour Nissan, les informations sont disponibles dans la note 12 ou documents d'Enregistrement Universel 2020 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

Le 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 3 828 millions d'euros sur l'exercice en raison de la baisse d'activité dans le contexte de la pandémie ainsi que celle de ses filiales.

La valeur des titres Dacia évalués par équivalence a diminué de 19 millions d'euros et celle des titres Sofasa de 0 millions d'euros.

##### Mentions relatives aux prises de participation

Cf. note 4.4.2.8.

## 4.4.2.26 Résultats financiers des cinq derniers exercices

	2016	2017	2018	2019	2020
<b>SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE</b>					
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
<b>RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES (en millions d'euros)</b>					
Chiffre d'affaires hors taxes					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions <sup>(1)</sup>	1 404	815	1 560	485	(212)
Impôt sur les bénéfices	81	95	91	80	100
Résultat après impôt, amortissements et provisions	1 382	937	1 726	383	(139)
Résultat distribué	910	1 027	1 035		
<b>RÉSULTAT PAR ACTION (en euros)</b>					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions <sup>(1)</sup>	4,75	2,76	5,27	1,64	(0,72)
Résultat après impôt, amortissements et provisions	4,67	3,17	5,84	1,30	(0,47)
Résultat par action de base et dilué <sup>(2)</sup>	5,04	3,42	6,31	1,40	(0,51)
Effet de la dilution potentielle des instruments dilués sur le résultat par action	0,37	0,25	0,47	0,10	(0,04)
Dividende net attribué à chaque action	3,15	3,55	3,55	0,00	
<b>PERSONNEL <sup>(3)</sup></b>					

(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 la suite de l'approbation du Conseil d'administration, Luca de Meo, CEO du Groupe Renault, a présenté le 14 janvier 2021 Renaulution, un nouveau plan stratégique qui vise à réorienter la stratégie du Groupe Renault de la course au volume à la création de valeur et qui est structuré en trois phases lancées en parallèle :

- la phase « Résurrection », qui s'étendra jusqu'en 2023, se concentrera sur le redressement de la marge et de la génération de liquidités ;

- la phase « Rénovation », qui se poursuivra jusqu'en 2025, verra le renouvellement et l'enrichissement des gammes, contribuant à la rentabilité des marques ;
- la phase « Révolution », qui démarrera en 2025, fera basculer le modèle économique du Groupe vers la technologie, l'énergie et la mobilité, faisant du Groupe Renault un précurseur dans la chaîne de valeur des nouvelles mobilités.



## 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

#### - 2021年1月14日：ルノー・グループの「ルノーリユーション」戦略プラン

取締役会による承認を経て、本日、ルノー・グループCEOのルカ・デメオは、**ルノー・グループの戦略を台数の追求から価値の創造へと転換することを目的とした新たな戦略プラン「ルノーリユーション」**を発表した。

この戦略プランは、並行して開始する**3つのフェーズ**で構成されている。

- ・ 「復活」は2023年まで継続し、営業総利益と現金の創出の回復に注力する。
- ・ 「リノベーション」は2025年まで継続し、ラインナップのリニューアルと強化によりブランドの収益性に貢献していく。
- ・ 「レボリユーション」は2025年以降、ルノー・グループの事業モデルをテクノロジー、エネルギー及びモビリティに転換し、ルノー・グループを新型モビリティのバリューチェーンのフロントランナーにしていく。

**ルノーリユーションの計画では、以下を通じてルノー・グループの競争力を回復する。**

- ・ 2022計画<sup>(1)</sup>をさらに一步推し進め、エンジニアリング及び製造面での効率化を行い、世界規模で固定費を削減し、変動費を改善する。
- ・ 現在のルノー・グループのヨーロッパにおける工業資産及び電力のリーダーシップを活用する。
- ・ 製品、事業及びテクノロジーにおけるルノー・グループの対応範囲を拡大するためアライアンスを構築する。
- ・ モビリティサービス、エネルギーに特化したサービス、及びデータ関連サービスを加速する。
- ・ ブランド、顧客及び市場志向の強化に基づいた4つの差別化されたビジネスユニットを通じて収益性を推進する。

(1) 3年間で20億ユーロ超の固定費を削減する「2022計画」が2020年5月29日に発表された。

**新たな組織によりこの計画を実施する。**各職能では、エンジニアリングを最前線に置いて、ブランド製品の競争力、コスト、市場投入までの時間について説明責任を負う。本格的で明確で差別化された各ブランドでは、その収益性を管理する。

この価値主導型組織に従って、当社はもはや市場シェア及び販売台数ではなく、収益性、現金の創出及び投資効果に基づいてその業績を評価することになる。

ルノー・グループは**新たな財務目標**を以下のとおり設定している。

- ・ 2023年までに、ルノー・グループは、3%超のグループ営業総利益、累積約30億ユーロの自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー<sup>(2)</sup>(2021-2023年)の達成と、投資(研究開発及び設備投資)を売上高の約8%まで縮小することを目指す。
- ・ 2025年までに、ルノー・グループは、少なくとも5%のグループ営業総利益、累積約60億ユーロの自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー<sup>(2)</sup>(2021-2025年)、そして2019年度比で少なくとも15ポイントのROCE<sup>(3)</sup>改善を目指す。

ルノーリユーションの計画では、2050年までにヨーロッパでのCO<sub>2</sub>排出量ゼロを目指すというコミットメントに則りつつ、ルノー・グループの持続可能な収益性を確保していく。

- (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)から有形固定資産及び無形資産への投資(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)  $ROCE = \text{自動車営業総利益(アフトワズを含む)} \times (1 - \text{平均税率}) / (\text{PP\&E} + \text{無形資産} + \text{金融資産} - \text{RCI} / \text{日産/ダイムラーに対する投資} + \text{WCR})$ 。

ルノー・グループCEOのルカ・デメオは次のように述べている。「ルノーリユーションは、会社全体を販売台数から価値へ転換することを目指している。回復というよりむしろ、ルノー・グループのビジネスモデルの大きな変革となる。ルノー・グループは安定的で健全な業績の基盤を築いている。エンジニアリングをはじめとするルノー・グループの経営を合理化し、必要な場合は規模を調整し、将来性の高い製品や技術へのリソースの再配分を行った。この効率性の向上は、技術注入、電動化、競争力などルノー・グループの将来のラインナップを促進することとなる。これによってルノー・グループのブランドの強みが高められる。そのそれぞれが明確で差別化された領域を備え、各々の収益性及び顧客満足度に責任を負う。ルノー・グループは、テクノロジーに取り組む自動車会社から、自動車に取り組むテクノロジー企業へと移行して、2030年までに、収益の少なくとも20%をサービス、データ及びエネルギー事業から得ることになる。

ルノー・グループは、この素晴らしい企業の資産、そこで働く人々のスキルと献身を頼りとして、着実にその域をめざしていく。ルノーリユーションは、ルノー・グループが展開する社内の戦略プランであり、ルノー・グループはこれを、その策定の時と同じ方法で、すなわち、一体となって達成する。」

ルノーリユーションの計画には、以下の主要要素が含まれている。

1. 競争力、コスト、開発期間、市場投入までの時間について説明責任を負う各職能の効率化の加速。

・ **アライアンスによって後押しする、エンジニアリング及び製造の効率化、スピード及び業績。**

プラットフォームの合理化(6つから3つへ)(ルノー・グループの販売台数の80%のベースをアライアンスの3つのプラットフォームにする)及びパワートレインの合理化(8ファミリーから4ファミリーへ)。

既存のプラットフォームに基づき販売されるすべてのモデルは3年以内に発売される。

2019年の4百万ユニットから2025年には3.1百万ユニットへと生産拠点を適正化する(ハーバー基準)。

サプライヤーとの効率の再構築。

・ **スペイン、モロッコ、ルーマニア、トルコでの競争力を活かし、ロシアとのシナジーを拡大しつつ、中南米、インド及び韓国を中心に、高収益事業へとルノー・グループの国際的拠点の方針移行を進めている。**

・ **厳格なコスト管理。**

固定費の削減：早期達成し、2023年までさらに推進される2022計画により25億ユーロを達成し、2025年までに30億ユーロ(固定費の変動費化を含む)を目標とする。

変動費：2023年までに1台あたり600ユーロ<sup>(4)</sup>の改善。

投資(研究開発及び設備投資)を売上高の約10%から2025年までに8%以下に縮小する。

これらの取り組みにより、ルノー・グループの回復力を強化し、2023年までに損益分岐点を30%引き下げる。

- (4) 構成に変更なし。

2. **強力なアイデンティティとポジショニングを備えた4つのビジネスユニット。**この新しいモデルにより、リバランスされたより収益性の高い製品ポートフォリオが生まれるだろう(2025年までに24モデルが発売され、その半分はC/Dセグメントで、少なくとも10モデルが完全な電気自動車となる)。

この新しい価値主導型の組織と積極的な商品の投入は、より良い価格設定と製品構成を推進するだろう。

### ルノー、(La nouvelle Vague新しい波)

このブランドでは、例えば、エネルギー、テクノロジー及びモビリティサービス等、自動車業界の内外で近代性と革新性を体現するだろう。

戦略の一環として、このブランドではCセグメントを積極的にしてセグメントの構成を強化し、ヨーロッパでその地位を高めるとともに、中南米やロシアなどの重要な市場において、収益性の高いセグメントやチャンネルに注力していく。

このブランドではルノー・グループの強力な資産に依拠することとなる。

- ・ **2025年までに、以下を備えた電動化のリーダーとなる。**  
フランス北部に建設される可能性があり、ルノー・グループの世界最大の電気自動車製造拠点となる「エレクトロポール」。  
燃料電池スタックから車両までの水素合弁事業。  
ヨーロッパにおける「最もグリーンな」構成。  
ヨーロッパの発売の半分は完全な電気自動車で、利益率の寄与はICEよりも大きい(単位:ユーロ)。  
ハイブリッドの構成比35%を有するハイブリッド市場におけるチャレンジャー。
- ・ **ハイテク・エコシステム・アッセンブラー**：ビッグデータからサイバーセキュリティに至る主要技術のプレイヤーとなり、「ソフトウェア共和国」となる。
- ・ フラン(フランス)に所在するRe-Factoryを通じた、電気自動車やエネルギーに特化したサービスによる**循環型経済のリーダー**。

### ダチア-ラーダ、(Tout. Simplementすべてをシンプルに)

ダチアはクールなタッチを備えたダチアであり続け、ラーダは、依然として荒々しく逞しいラーダでありながら、スマートな購買層をターゲットとした実績ある技術に則り、Cセグメントのガラスの天井を破りつつ、手頃な価格の商品を提供し続けるだろう。

- ・ **超効率的ビジネスモデル。**  
デザインからコストへ。  
効率の改善：プラットフォーム4つから1つへ、ボディタイプを18から11とし、平均生産量をプラットフォームあたり0.3百万台からプラットフォームあたり1.1百万台へと拡大する。
- ・ **競争力のあるラインナップを刷新し、Cセグメントに進出する。**  
2025年までに7つのモデル(2つはCセグメント)を発売する。  
象徴的なモデルの復活。  
CO<sub>2</sub>効率：ルノー・グループの技術的資産を活用する(LPGは両ブランドに、E-TECHはダチアに)。

### アルピーヌ

アルピーヌは、アルピーヌの自動車、ルノー・スポールの自動車、ルノー・スポール・レーシングの自動車を組み合わせ、本格的で、新しいスリムでスマートな事業体へと統合し、独自の革新的なスポーツカーの開発に専念していく。

- ・ **以下の方法によりブランド拡大を支える100%電動製品計画。**  
CMF-B及びCMF-EVプラットフォームによるルノー・グループとアライアンスのスケール及び生産能力、世界的な製造拠点、強力な購買部門、世界的な販売網、そしてRCIバンク・アンド・サービスズの金融サービスを活用し、そのすべてをもって最適なコスト競争力を確保する。  
F1はプロジェクトの中心となり、チャンピオンシップへのコミットメントを新たに  
する。  
ロータス社との次世代電気自動車スポーツカーの開発。
- ・ **モータースポーツへの投資を含め、2025年の黒字化を目指す。**

## モビライズ：自動車を超えて

この新しいビジネスユニットは、自動車利用者のためのデータ、モビリティ、エネルギー関連サービスからの新たな利益プールを開発し、2030年までにグループ売上高の20%超を創出することを目指している。

モビライズによって、ルノー・グループはモビリティの新しい世界により迅速に参入し、他のブランドや外部パートナーにソリューション及びサービスを提供できるようになる。

- ・ **3つのミッション。**

- 自動車の更なる時間利用（90%が未使用）。

- 残存価値管理の改善。

- カーボン・フットプリントゼロを目指す野心。

- ・ **ユニークで利用しやすく有益なオファー。**

- 4つの、目的に応じて設計された車両（2つはカーシェアリング、1つは配車、1つはラストワンマイル配送）。

- 革新的な金融ソリューション（サブスクリプション、リース、従量課金）。

- 専用のデータ、サービス及びソフトウェアのプラットフォーム。

- 新規保守及び改修サービス（Re-Factory）。

このプランは、適用される規則に従って従業員代表団体に提示される。

この公表は、[www.groupe.renault.com](http://www.groupe.renault.com)から閲覧することができる。詳細については、専用Webサイトである [renaultion.com](http://renaultion.com)を参照のこと。

## - 2021年2月18日：ルノー取締役会からのお知らせ

ルノー・グループは2019年に始まった取締役会の刷新を継続し、金融、デジタル、モビリティに関する専門知識を強化した。

本日の会議において、ガバナンス及び報酬委員会の勧告に基づき、ルノー取締役会は、2021年4月23日の年次株主総会に対し、新たに2名の独立取締役、ベルナル・デルピ氏及びフレデリック・マゼラ氏の任命を提案することを決定した。

メンバーの人数を制限することによる取締役会の進化に伴い、パトリック・トーマス氏は、取締役会に参加できる任期を1年前倒して2021年の株主総会までとすることを決定したと発表した。

また、取締役会は、ミリエム・ベンサラ＝チャクロウン氏、マリー＝アニック・ダーメイラック氏、芹澤ゆう氏及びトーマス・クールブ氏の4年間の任期の更新を提案することを決定した。

最後に、取締役会は、任期が満了するベノワ・オステルターク氏に代えて、従業員株主を代表する取締役の候補者であるノエル・ディグリップ氏の任命を、株主総会に提出する。

## 取締役会長ジャンドミニク・スナール氏は次の通り述べた。

「近年の取締役会の柱であり、今、ルノー・グループの変革の加速に合わせて任期を終了しようとしているパトリック・トーマス氏に感謝申し上げる。取締役会の提案によるベルナル・デルピ氏とフレデリック・マゼラ氏の任命は、新しいダイナミクスの一環である。ベルナル・デルピ氏は、大手の上場グループのみならず、公的分野における財政問題についても長い経験を有しており、自動車産業においても経営責任を負ってきた。フレデリック・マゼラ氏は、一流の革新的な起業家であり、新たなモビリティの世界で最も象徴的な企業の一つを創出した。ルノー・グループの戦略計画の実行を支援する上で、彼らの経験と幅広いプロフィールは貴重な資産となるだろう。

また、ノエル・ディグリップ氏が従業員株主を代表する取締役役に指名されたことも非常に喜ばしく思っている。会社に関する同氏の知識と従業員代表機関における同氏のコミットメントは、取締役会にとって貴重な資産となり、従業員の声に特に注意を払うことになるだろう。」

## 経歴：

**ベルナル・デルピ氏**は、サフラン・グループの執行副社長兼最高財務責任者である。法学位を有し、パリ政治学院（IEP Paris）及びフランス国立行政学院（ENA）卒業。1990年、財政監査総局に入局、その後経済・財務省で様々な地位を歴任。2000年、PSAプジョー・シトロエン・グループに入社し、2001年から中国の東風プジョー・シトロエン汽車の副マネージング・ディレクターを務め、2004年にPSAグループの経営管理責任者となる。2007年、経済顧問として共和国大統領事務所に加わった。2009年、フランス郵政公社グループの最高経営責任者代理兼最高財務責任者に任命され、その後2011年にクレディ・アグリコル・グループに最高財務責任者として入社した。2015年からサフラン・グループの最高財務責任者を務め、2021年1月に最高経営責任者代理に就任。

**フレデリック・マゼラ氏**は、ブラブラカーの創立会長であり、ヨーロッパ最大の起業家協会であるフランス・デジタルの起業家共同会長も務める。パリ高等師範学校（ENS Ulm）、スタンフォード、INSEAD、NASA及びパリ国立高等音楽院において、物理学、コンピューターサイエンス及び音楽のキャリアを積んだ後、フレデリック氏は、自動車の相乗りのコンセプトを実用的で人気のあるものにするブラブラカーの最初のバージョンを設計した。このコンセプトがフランスで実証されると、同社は力強い国際的な発展を遂げ、フランスで最初の「ユニコーン」及びその分野の世界的リーダーとなり、22ヶ国で90万人のドライバーと乗客のコミュニティを結集した。ブラブラカーは、ホームワーク・カーシェアリング及びバスを同社の従来の長距離カーシェアリングに加えることによって、現在、シェアードモビリティや、持続可能、アクセス可能で多面的なモビリティのチャンピオンとなっている。また同時に、2018年以降、フレデリック・マゼラ氏は、フランス・デジタル協会のエネルギーを、技術における主権、影響、人材といったテーマに集中させている。

**ノエル・ディグリップ氏**は、クレルモン・フェラン大学において電子工学・電気工学・オートマティクス学士号及び工業制御・品質管理のDESSを取得。パリで消防士を1年務めた後、25年前にルノーの機械工学部門において品質管理システムのパイロットを務め、その後環境部門に入って、複数の製造拠点でISO 14001の認証の実施を監督した。その後、技術事務局長として不動産及び総合サービス部門に加わった。現在、ラルディ工場のテクニカルサポートチームを担当している。ノエル・ディグリップ氏は、ルノー・フランスFCPEの監査役会会長も務めている。

## - 2021年3月10日：ルノー・日産・三菱アライアンス内での任命

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、本日、2021年4月1日付のアライアンス内での新たな任命を発表する。

現在、購買担当アライアンス執行副社長兼アライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション（APO）のマネージング・ディレクターを務める**ヴェロニク・サラデポ**は、アライアンス・ジェネラル・セクレタリーに就任する。同氏は引き続きルノー・グループのボード・オブ・マネジメント（BoM）のメンバーを務める。

同氏はアライアンス協力オフィスのトップとして、アライアンスの主要なプロジェクトの協力を図るとともに、アライアンスのメンバー3社の利益に資する開発・適用の分野拡大を目指し、オペレーション上の協業の加速・深化に取り組む。

**ジャンルカ・デ・フィッシ**は、ヴェロニク・サラデポの後任として、購買担当アライアンス執行副社長兼アライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション（APO）のマネージング・ディレクターに就任し、ルノー・グループのBoMのメンバーとなる。

現在、アライアンス・ジェネラル・セクレタリーを務める**ハディ・ザブリット**は、2021年4月1日をもって同職を退任する。

「長年にわたり私を信頼し、ルノー・デジタルの発足から運営、戦略的パートナーシップの構築や運用、そして何よりも、アライアンスの新たな協業モデルの見直しと導入を任せてくださったルノー・グループ及びアライアンス・ボードの皆さんに心から感謝申し上げます。そして、引き継ぐ新しいアライアンス・ジェネラル・セクレタリーの**ヴェロニク氏**の成功を願っている。」とザブリットは述べた。

アライアンス・オペレーティング・ボード議長、ルノー・グループ会長である**ジャンドミニク・スナール**は以下の通り語った。

「アライアンスに新たな活力を与え、アライアンス・パートナー各社にとって極めて戦略的な協力をリードしてくれた**ハディ氏**には深く感謝している。同氏の目覚ましい取り組みのおかげで、我々の志に沿った一連のプロジェクトが進み、明るい展望が見えてきた。新任の**ヴェロニク氏**と**ジャンルカ氏**はこれまでルノーと日産の重要なポストを歴任し、アライアンスの強化に貢献してくれた。2人にはこれまでの経験と、メンバー各社の幅広い知識を生かし、アライアンスの改革及び協力関係の強化をさらに加速させ、協業分野を拡大してくれることを期待している。」

\*\*\*

**ヴェロニク・サラデボ**は、EPF（エコール・ポリテクニク・フェミニン（École Polytechnique Féminine））工学部卒業。

1989年にルノーに入社、購買部門に配属される。フランス及び日本でルノーと日産の購買部門、RNPO（ルノー・日産パーチェシング・オーガニゼーション）、CEOオフィスのポストを歴任。

2005年に日本で日産自動車の購買戦略部のジェネラル・マネジャー代理に就任、2007年に日本本社のジェネラル・マネジャーに昇格する。2009年にRNPO内のRNPO車体部品担当のジェネラル・マネジャーに就任。2010年にRNPO車体・電気担当副社長に昇格する。2014年にRNPO車体・電気担当アライアンス・グローバル・ディレクターに就任。

2015年1月にRNPOのマネージング・ディレクター代理兼ルノー・日産購買担当上級副社長に就任する。

2016年11月に購買担当アライアンス・グローバル執行副社長兼RNPO（ルノー・日産パーチェシング・オーガニゼーション）会長に就任。

2018年4月からはRNPOの業務範囲を三菱自動車の購買業務まで拡大している。この構造は、名称がアライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション（APO）に改められ、同氏が購買担当アライアンス執行副社長兼アライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション（APO）のマネージング・ディレクターとして統括する。

2019年3月1日にルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティ（2021年1月1日にボード・オブ・マネジメントに改称）のメンバーに就任。2021年4月1日付でアライアンス・ジェネラル・セクレタリーに就任し、引き続きルノー・グループのボード・オブ・マネジメント（BoM）のメンバーを務める。

**ジャンルカ・デ・フィッシ**は、ローマのルイス大学経済学部卒業。1994年のアーンスト・アンド・ヤング入社を経て2001年にルノー・グループに入社、イタリアのRCIバンクのファイナンス・ディレクターを務める。

2004年にRCIバンクの企画及び経営管理担当ディレクターに就任。2007年にクレディ・アグリコルとフィアットS.p.A.の合併会社であるFGAキャピタルに入社し、2013年には同社の会長兼最高経営責任者に就任。

2014年10月にRCIバンク・アンド・サービシーズの最高経営責任者に就任。2016年4月にRCIバンク・アンド・サービシーズの最高経営責任者としての地位を維持しつつ、DIAC S.A.の取締役会長を兼任。2017年にルノー・グループのマネジメント・コミッティ（CDR）のメンバーに就任する。

2018年4月に日産自動車の上級副社長及び欧州マネジメント・コミッティ委員長に就任。

2020年10月1日以降は日産のAMIEO地域（アフリカ、中東、インド、欧州（ロシアを含む）及びオセアニアでのルノー・グループのブランドに関する業務を対象とする）の部長に就任。

2021年4月1日付で購買担当アライアンス執行副社長兼アライアンス・パーチェシング・オーガニゼーション（APO）のマネージング・ディレクターに就任するとともに、ルノー・グループのボード・オブ・マネジメント（BoM）のメンバーとなる。

- 2021年3月11日：ルノー・リテール・グループは、フランスにおける事業モデルを再定義した。

- ・ ルノー・リテール・グループ（RRG）は、2020年に発表した連結範囲の変更計画の一環として、今年、フランスにおける業務の規模を変更している。
- ・ この計画は、雇用を維持しつつ、8社のディーラーを信頼できる堅実な購入者に売却することを求めるものである。
- ・ 激変する自動車市場において、RRGは、顧客の新たなニーズに応え、長期的に収益性を向上させるために、事業モデルの再考を進めている。

ルノー・グループの完全子会社であるルノー・リテール・グループ（RRG）は、2021年度の連結範囲を変更するプロジェクトの継続を発表している。

2020年に始まったこのプロジェクトは、本日、中央社会経済委員会で発表され、フランス国内のディーラー8社の売却で構成されている。RRGは、ルノーの市場地域フランスの支援を受けて、事業の継続と雇用の維持を可能にするために、すでに当グループのブランドを販売している、信頼性が高く堅実な購入者を特定した。

RRGは現在、ますますデジタル化が進み、仲介業者が減っている自動車セクターで事業を行っている。そのため、RRGは、自動車市場の大きな変化や顧客のニーズの進化を考慮しながら、事業モデルを深く考え直し、持続可能な収益性の道を進んで行かなければならない。この変革は、ルノー・グループの戦略プランであるルノー・リネーションに完全に沿ったものである。

- 2021年3月12日：ルノーはダイムラーに対するルノーの全持分の売却が成功したことを発表した。

2021年3月12日、ルノーS.A.は、ダイムラーAGに対するルノーS.A.の全持分（すなわち、ダイムラーの株式資本の1.54%に相当する16,448,378株）について、規則（EU）第2017/1129号第2条ポイント（e）（その後の改正を含む。）に定義される適格投資家向け募集を通じて、アクセラレーテッド・ブックビルディング方式により、1株当たり69.50ユーロ（すなわち、総額11.43億ユーロ）で売却が成功したことを発表した。

この売却益により、ルノー・グループは自動車事業においてデレバレッジを加速させることが可能となる。ルノー・グループとダイムラー間の産業パートナーシップに変更はなく、この金融取引により影響を受けない<sup>(1)</sup>。

遅くとも2021年3月16日には売却の決済を完了する。

ダイムラー株式はシュトゥットガルト及びフランクフルトの規制市場に上場されている（ISINコード：DE0007100000）。

- （１） 資本市場取引による売却の場合、（２社間の相互利益確保のために）ルノーに対し株式取得を最初に提案するダイムラーの義務を免除することを除く。

- 2021年3月15日：ルノーはフランス金融市場庁への2020年ユニバーサル・レジストレーション・ドキュメント提出を発表した。

2020年ユニバーサル・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」で閲覧可能である。

英語版もまもなく開示する。

- 2021年3月15日：ダイムラーとの業務提携基本契約の一部条項の放棄

ルノー及びダイムラーAG（以下「ダイムラー」）は、2021年3月10日、ルノー、日産自動車株式会社、ルノー・日産B.V.及びダイムラーの間で2010年4月6日に締結された業務提携基本契約（以下「業務提携基本契約」）の特定の条項の放棄証書（以下「証書」）を締結した<sup>（１）</sup>。

- （１） 2010年4月14日付D&I第210C0324を参照のこと。ダイムラーAGの子会社であるダイムスペインS.L.U.、ダイムスペインDAG S.L.U.及びダイムスペインDT S.L.U.は、現在、ルノーの株式資本の3.10%に相当する9,167,391株を保有している。

本証書の条項に従い、ルノーは、業務提携基本契約に基づく（ダイムラー又はその子会社の1社がその保有するルノー株式の全部又は一部を、資本市場において、アクセラレーテッド・ブックビルディング方式をとる投資家向けの1回以上の募集によって譲渡する場合の）ファースト・オファーの権利を放棄した。一方、ダイムラーは、これに関連してルノーの競争相手にルノーの株式を譲渡しないこと及びかかる取引の開始と完了についてルノーに通知することを約束した。

2021年3月12日、ルノーは、アクセラレーテッド・ブックビルディング方式による募集（以下「募集」）を通じて、ダイムラーの全持分を売却した（2021年3月11日及び12日にルノーが発行したプレスリリースを参照のこと）。ダイムラーは、ルノーによる当該募集の開始に先立ち、業務提携基本契約に基づくファースト・オファーの権利を放棄した。

業務提携基本契約の他の条項は、変更されていない。

- 2021年4月22日：新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行による未だ混乱した環境の中、価格規律に支えられた第1四半期の売上高

- ルノー・グループの2021年度第1四半期の売上高は、100億ユーロに達した（-1.1%）。一定の為替レート<sup>（１）</sup>によれば、売上高は4.4%の増加となる。
- 自動車部門（アフトワズを除く）の売上高は、86億ユーロで安定を維持した。当該四半期のハイライトは、「ルノーリユーション」の戦略プランである新たな販売方針による6ポイント超のプラスとなった価格効果であった。
- ルノー・グループの第1四半期の全世界における販売台数は、1.1%増の665,038台であった。
- 2021年度第1四半期のルノー・ブランドは、42,951台の電気自動車及びハイブリッド車を販売した。ルノーは、第2四半期から新たにE-TECHハイブリッド及びプラグイン・ハイブリッドの3車種を提供する予定である。



- ・ **ダチアは新たなモデルにより好調な業績であった。新型サンデロの発売は、3ヶ月超の販売台数を表すポ・トフォリオで成功を収めている。同ブランド初の電気自動車である新型ダチア・スプリングは、既に10,000台近くの事前注文を登録している。**

(1) 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、2021年4月22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)の流行による未だ混乱した状況の中、2021年度第1四半期において、**ルノー・グループ**は、2020年度第1四半期と比べ1.1%増の665,038台を販売した。今年度のこのスタートは、ルノー・グループの収益性重視の販売方針によるプラスの影響を確認するものであり、6ポイントを超える価格効果となった。また、ルノー・グループは最も収益性の高い販売チャネルを進めている。

### ルノー・ブランド

**ルノー・ブランド**の2021年度第1四半期の販売台数は、2020年度第1四半期と比べて1.3%増の433,662台であった。

**ヨーロッパ**では、小型商用車市場の堅調な勢いに支えられ、市場が3.9%拡大した。このような状況の中、ルノー・ブランドは、2.7%増の250,163台を販売した。欧州の乗用車市場では、ルノー・ブランドの電気自動車バージョン及び電動化自動車バージョンは、登録件数が23%を占めた。

トゥインゴE-TECHエレクトリックの発売後、ルノー・ブランドは、第2四半期に新型アルカナE-TECHハイブリッド、新型キャプチャーE-TECHハイブリッド、新型メガーヌ・ハッチバックE-TECHプラグイン・ハイブリッドが登場するなど、ラインナップの拡大を続けている。

**ヨーロッパ以外の地域**では、ルノーはインドにおいて成長著しいコンパクトSUVセグメントで新型キガーの販売に成功しており、ロシアにおいては3月から販売している新型ダスターが、上位版との組み合わせで堅調な滑り出しを見せており、収益性の最も高いセグメントに注力している。

### ダチア及びラーダ・ブランド

**ダチア・ブランド**は、新型サンデロの発売が奏功し、またダスターの販売業績が好調となり、121,231台(+10.2%)を販売した。新型ダチア・スプリングの100%電気自動車は、事前注文が既に登録されていることから、好調が約束されている。

**ラーダ・ブランド**は、グランタやベスタに支えられ、またニーヴァ・トラベルの好調な発売により、ロシア国内市場で好調な業績となり、90,472台(+5.4%)を販売した。

## 第1四半期の事業部門別売上高

2021年度第1四半期の**ルノー・グループの売上高**は10,015百万ユーロ(-1.1%)であった。一定の為替レート及び範囲<sup>(1)</sup>によれば、ルノー・グループの売上高は4.4%の増加となる。

**自動車部門(アフトワズを除く。)**の売上高は、0.3%減の8,566百万ユーロであった。販売台数によるマイナスの影響(-6.5ポイント)について大部分の理由となる棚卸資産の変動に加えて、売上高は、-4.3ポイントとなるマイナスの為替効果による悪影響を受けた。

「ルノーリユーション」の戦略プランの一環として実施された新たな販売方針が示す通り、価格効果は大きなプラス(+6.3ポイント)となった。ゾエ、トゥインゴE-TECHエレクトリックの販売及び商用車需要の勢いは、+2.4ポイントとなるプラスの製品の構成効果に寄与した。

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、685百万ユーロ(-2.3%)であった。一定の為替レート及び範囲<sup>(1)</sup>によれば、寄与は20.9%増加した。

(1) 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。

モビリティサービスは、2020年度第1四半期の6百万ユーロと比べて、5百万ユーロの売上高を計上した。




販売金融部門(RCIバンク・アンド・サービシーズ)の第1四半期の売上高は、2020年度を8.2%下回る759百万ユーロであった。これは主にディーラー向け業務の減少及び24百万ユーロの為替レートのマイナスの影響によるものであった。新規融資契約件数は10.9%減少した。平均稼働資産は、2021年3月末には459億ユーロとなり、2020年度第1四半期と比べて6.9%減であった。

2021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、2020年3月末の661,000台に対して、26%減の487,000台であった。

#### ルノー・グループ連結売上高

(百万ユーロ)	2020年	2021年	2021年 / 2020年の変動率
<b>第1四半期</b>			
自動車(アフトワズを除く。)	8,591	8,566	-0.3%
アフトワズ	701	685	-2.3%
モビリティサービス	6	5	-16.7%
販売金融	827	759	-8.2%
<b>合計</b>	<b>10,125</b>	<b>10,015</b>	<b>-1.1%</b>

#### 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	2021年	変動(%)
	ルノー			
	乗用車	353,821	337,391	-4.6
	小型商用車	74,341	96,271	+29.5
	<b>乗用車+小型商用車</b>	<b>428,162</b>	<b>433,662</b>	<b>+1.3</b>
	ルノー・サムスン・モーターズ			
	乗用車	19,535	12,227	-37.4
	ダチア			
	乗用車	101,793	110,220	+8.3
	小型商用車	8,248	11,011	+33.5
	<b>乗用車+小型商用車</b>	<b>110,041</b>	<b>121,231</b>	<b>+10.2</b>

	ラーダ			
	乗用車	87,908	88,068	+ 0.2
	小型商用車	2,634	2,404	- 8.7
	乗用車 + 小型商用車	90,542	90,472	- 0.1
	アフトワズ			
	乗用車	4,280	115	- 97.3
	アルピヌ			
	乗用車	367	423	+ 15.3
	JINBEI 及び HUASONG*			
	乗用車	852	22	- 97.4
	小型商用車	3,890	6,407	+ 64.7
	乗用車 + 小型商用車	4,742	6,429	+ 35.6
	EVEASY			
	乗用車	-	479	+++
	ルノー・グループ合計			
	乗用車	568,556	548,945	- 3.4
	小型商用車	89,113	116,093	+ 30.3
	乗用車 + 小型商用車	657,669	665,038	+ 1.1

\* Shinerayを除く。

#### ルノー・グループ上位15市場（2021年初から3月まで）

2021年初から3月まで	販売台数 <sup>(1)</sup> (台)	乗用車 + 小型商用車の市場シェア (%)
1 フランス	135,957	24.21
2 ロシア	114,272	29.68
3 イタリア	41,969	8.54
4 ドイツ	40,230	5.55
5 ブラジル	33,186	6.69
6 インド	31,608	2.97
7 トルコ	28,857	14.53
8 スペイン及びカナリア諸島	26,674	11.77
9 モロッコ	17,657	39.98
10 英国	16,638	3.17
11 ベルギー及びルクセンブルク	14,616	9.32
12 韓国	13,129	3.11
13 コロンビア	11,774	22.31
14 ポーランド	11,256	8.30
15 アルゼンチン	11,240	10.14

(1) トゥイジーを除く販売台数

**- 2021年4月23日：ルノー・グループはその目的を明らかにする イノベーションの精神でモビリティを推進し、人と人の距離を縮めていく**

ブローニュ・ビヤンクール、2021年4月23日。ルノー・グループは、4月23日の年次株主総会において、株主にその目的を提示した。この目的は全従業員と共同で、またステークホルダーと協議の上で策定され、取締役会の認証を受けたものであり、フランス及び世界におけるルノー・グループの共同プロジェクトの熱意と意味を表現している。

「イノベーションの精神でモビリティを推進し、人と人の距離を縮めていく。」

この言葉により、ルノー・グループの社会的組織とその170,000人の従業員は、顧客とすべてのステークホルダーに奉仕するというミッションの実体を強調したいと考えている。イノベーションの心を動かすことは、ルノーの深く人間のかつ寛大な側面と、ルノー・グループの創造性、創意工夫及び技術の質の双方を証明するものである。

ルノーの取締役会長ジャンドミニク・スナール氏は、目的の提示に際し、「ルノーにおいて、テクノロジーとイノベーションは常に人々に奉仕するものであって、その逆ではない。究極の目標は、私たちの絆をより強めることだからである。これは、今日のモビリティを可能にする自由であり、将来はもっとその可能性が高まる」と強調した。

同氏はまた、次の通り、当該目的は競争力の重要な原動力であると強調した。「企業の強さ、動き、長期的なダイナミクスは、価値、ガバナンス及び戦略と、表現された目的との良好な整合性にかかっている。この整合性は、実体と意味を生み出す。また、意味は、信頼、帰属への誇り、モチベーション、ステークホルダーへのコミットメント...したがってパフォーマンスの基礎をなすものである。」

ルノー・グループの目的の設計は、集団的努力の結果である。まず作業部会は、各事業体において、また最高経営陣のレベルで行った、幅広い事業及び国々の従業員との何百回にも及ぶ面談を分析した。またこれと並行して、企業の文化に関する調査を実施した。この作業は外部のステークホルダー（パートナー、投資家、NGO等）との協議によって完了した。

この目的を生かすため、ルノー・グループは、年末までに専任の目的委員会を創設し、ステークホルダー委員会より踏み込んだ対応をとることを決定した。幅広い経歴と専門分野を有する国際的著名人からなるこの委員会は、ルノー・グループの戦略に関する分析や提言を取締役に提供することとなる。

**ルノー・グループの目的：**

---

**私たちは、イノベーションの精神でモビリティを推進し、人と人の距離を縮めていく。**

**私たちは、すべての人を尊重する責任ある進歩を信じ、注意を払っていく。**

1898年以来、当グループの歴史は、大衆文化に合致し、人生に寄り添う革新的な製品を生み出す熱意ある人々によって書かれてきた。私たちは、モビリティが充足の源泉であり、自由であるからこそ、これを実行する。私たちは、この自由が、地球を守り、ともにより良く暮らすことと密接に関連していると信じている。だからこそ、私たちは、気候や資源への影響を抑え、すべての人にとってより包摂的で安全なモビリティを実現することに挑戦する。

**私たちは大胆に、未来を楽観的に捉えている。**

私たちは、人々がともに冒険する中で各自の役割を果たすことのできる場である。私たちは、私たちの多様性、フランスのルーツ、及び世界に開かれた国際的なプレゼンスを誇りにしている。私たちは、アライアンスによって、またパートナーとともに着実に進歩させている建設的な関係によって強化されている。創業当初から、イノベーションの精神は私たちを鼓舞して、価値を創造し、モビリティのニーズを予測し、人と人の距離を縮めてきた。

#### - 2021年4月26日：ルノー・グループは、その環境及び社会戦略を業績の中心に位置づけている

- ・ 業績とイノベーションの原動力として、新たな環境及び社会戦略が、戦略プランであるルノーリユーションに組み込まれている。
- ・ この戦略は、ルノー・グループの目的を経営上のロードマップに適応させるものであり、環境保護への移行を強化し、路上での顧客の安全や職場での従業員の安全を増進し、社会的包摂を支持する行動をとることで、企業の変革を支援する。
- ・ ルノー・グループは、カーボン・フットプリントの削減に向けた取り組みの一環として、行動の方法論と、早ければ2040年にヨーロッパでカーボン・ニュートラルを達成するための手段について詳述した最初の気候報告書<sup>\*</sup>を発表した。

ブローニュ・ビヤンクール、2021年4月26日。ルノー・グループは、取締役会の支持を受け、2021年4月23日金曜日の年次株主総会において、CSR方針に関するロードマップ及びそれがルノーリユーション戦略の中で果たす役割の概要を示した。新たなメカニズムの展開に基づく野心的な方針は、ルノー・グループがその変革戦略を実現し、業績目標を達成することに役立つ。この方針は、会社の事業に深く組み込まれている3つの主要な柱、すなわち環境保護への移行、路上での顧客の安全や職場での従業員の安全、雇用可能性の改善と女性従業員の増加による包摂を基礎としている。

ルノー・グループの最高経営責任者ルカ・デメオ氏は、次のように述べた。「私たちは、環境及び社会に対する責任を、ルノーリユーションの章のひとつと考えている。カーボン・フットプリントの削減、当グループの車両を使用する人々や職場の従業員の安全、及び包摂に関する私たちの取り組みは、私たちの戦略的課題に対処し、価値創造を支援している。当社のチームとともに開発され、我々の価値観であるイノベーションと連帯に沿ったこの行動計画は、エグゼクティブ・コミッティのメンバーからなるグループにより支援され、当グループの活動に完全に組み込まれる。これらの取り組みは、ルノー・グループの変革に貢献すると同時に、我々の目的を具現化している。」

#### バリューチェーン全体の不可欠な一部としての環境保護への移行

ルノー・グループは、2025年までにはヨーロッパにおけるルノー・ブランドの売上高の65%を、また2030年には90%を電気自動車として、自動車の電動化に取り組むことに加え、2040年にはヨーロッパ、2050年には世界全体でカーボン・ニュートラルを達成することを目指している。

2005年以降、ルノー・グループは、車両のライフサイクル全体を通して環境負荷の削減に取り組むとともに、2025年及び2030年に向けた測定可能な目標をもって、カーボンフリー実現への努力を強化している\*。新たな環境保護への移行のイニシアチブには、以下の事項が含まれる。

- ・ ルノー・グループは、現在、調達時カーボン・フットプリントの90%を占めている6つの構成部品（鋼鉄、アルミニウム、ポリマー、電子機器、タイヤ、ガラス）に努力を集中することによって、調達時カーボン・フットプリントの削減に取り組んでいる。カーボン・プライシングは、エコシステム全体が持続可能な方法で生産力を高めるよう促すために導入される。ルノー・グループは、2030年までに、仕入に伴うカーボン・フットプリントを（原材料1キログラム当たりCO<sub>2</sub>で）30%削減することを目指している。
- ・ カーボンフリーエネルギーを用いてフランスで組み立てられ、2025年に本格展開されるR5には、カーボン・フットプリントを（2020年のゾエと比較して）少なくとも20%削減できる、より持続可能なバッテリーが導入される予定である。ルノー・グループは、この1つの目標を超えて、鉱物の責任ある持続可能な供給の確保に取り組んでいる。これは、クローズドループ内のバッテリー用金属（コバルト、ニッケル、リチウム等）のリサイクルに向けたヴェオリア及びソルベイとの提携と並行して行われる。
- ・ ルノー・グループは、製造においては、全世界で施設からの排出量を50%削減（2019年比）することを目指している。この目標を達成するために、会社は自社の工場施設に20百万ユーロを投資し、それによって、エネルギー代金の削減と過剰排出に対する罰金の回避により、最大90百万ユーロを節約する。エレクトロ・ノースポールの施設は2025年までにカーボン・ニュートラルとなり、2030年までにはヨーロッパの残りの施設がこれに続く。
- ・ フランのRe-Factoryとルノー・エンパイロメントの各子会社では、バッテリーを含めた車両の解体及び部品リサイクルにより、2030年までに10億ユーロを上回る売上高を生み出すことになる。

\* ルノー・グループは現在、最初の気候報告書を発行している。当該報告書は、2025年/2030年に向けた主要な行動とコミットメントのマイルストーンとともに、カーボン・ニュートラルに対するルノー・グループの熱意を概説している。同報告書は、気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）が発行した指針を適用している。全文にアクセスするには、  
<https://group.renault.com/wp-content/uploads/2021/04/climate-report-renault-group.pdf>を参照のこと。

## 路上での顧客の安全及び職場での従業員の安全

ルノー・グループは、交通事故の発生件数を減らすために、事故の防止と救急業務の支援という2つの主要な側面に基づいて明確な対応を行っている。予防的安全プログラムは、以下の3つの分野で展開されている。

- ・ 検知：「安全スコア」は、より安全な運転を促すために、車両に配置されたセンサーを使用して運転データを分析する。
- ・ 指導：「安全コーチ」は、道路・交通データを処理して、ルート上の潜在的なリスクを運転者に知らせ、また危険性の高い地域についてリアルタイムで警告する。
- ・ 行動：明確な現在の危険（極端に危険なターン、長時間にわたるハンドル制御の喪失、居眠り等）が起きた場合にはフェイルセーフのメカニズムが自動的に作動する。その後「安全ガーディアン」により車両は減速し、安全運転モードに戻る。

2022年から、メガヌ-Eには自動速度制限調整装置が標準装備される。同車両ではトップスピードも時速180kmに制限される。速度は車両に応じて制限され、時速180kmを超えない。

最後に、ルノー・グループは、緊急対応時間を短縮し、事故の際に救急サービスが車両に容易にアクセスできるようにするため、以下の2つの主要なイノベーションも開発しており、今後ヨーロッパでの全リリースにおいて展開していく予定である。

- ・ 「消防士アクセス」は、バッテリー火災事故において消防士による消火を助ける機能であり、対応時間を大幅に短縮（2時間近くからわずか数分に）する。既に電気自動車に搭載されているこの機能は、ルノー・グループがリリースしているハイブリッド充電式及び電気自動車の将来のすべてのモデルに追加される。
- ・ 「救助コード」は、第一対応者による車両の特定及びその構造情報へのアクセスを助け、また重大事故の際には乗客の救助時間を約15分短縮するためのQRコードである。ルノー・グループは、本コードの利用方法についてヨーロッパ12ヶ国で消防隊の訓練を実施したほか、訓練目的で使用する数百台の車両を寄贈した。

安全計画には、以下の通り、ルノー・グループの従業員に対する取り組みも含まれている。

- ・ 労働災害・疾病ゼロの目標：ルノー・グループのHSE方針の一環として、ルノー・グループは、すべての工業・三次用地で労働災害・疾病ゼロの達成に努めている。
- ・ 「全従業員の健康」：ルノー・グループは、世界中の全従業員に、最適な健康保険を提供することを目指している。
- ・ 従業員の危機意識の向上：ルノー・グループの健康担当役員を指導者として、2つの予防的健康キャンペーンが準備中であり、第1弾を2021年に開始する。これらのキャンペーンは、女性のがんや心血管疾患等、情報を得て認識することで大きな効果を生む疾患に焦点を当てるものである。

### 包摂：雇用可能性、平等、連帯

車両の電動化と接続が進み、内蔵スマートシステムが搭載されるようになるにつれ、新しいスキルが必要となっている。業界全体の根本的な変化を踏まえ、包摂に関する会社の方針は、雇用可能性、平等、連帯の3つを柱としていく。

ルノー・グループは、電気化、データ管理、解析及びサイバーセキュリティに関する新たなスキルの習得と、車両やそのバッテリーのリサイクルに関するエンジニアリングを含む循環型経済を専門とする高等教育センターを開設する予定である。当初はフランス国内のルノー・グループの従業員を対象としたルノウ大学（ReKnow University）では、2025年までに、こうした変化の影響を受ける従業員の約40%を訓練する。このプログラムは、産業界や学界のパートナーを段階的に組み入れ、ともに職業訓練の設計や普及に関する取り組みを蓄積していく。

ルノー・グループは、他の自動車メーカーと比較すると女性従業員の比率が最も高いが、その比率はまだ従業員の25%にとどまっている。ルノー・グループはジェンダーバランスについて大胆な目標を設定しており、以下のイニシアチブを通じて達成していく。

- ・ ルノー・グループのガバナンス組織、トップ4,000及びトップ11,000において、重要な地位に女性を登用する。ルノー・グループは、これら3つの各カテゴリーにおいて、女性従業員の比率を、2030年までに30%、2035年までに35%、2050年までに50%とすることを目標としている。
- ・ ジェンダーによる賃金格差の削減については、グループ・レベルでは既にゼロに近くなっており、2025年までには世界中でゼロを達成する予定だが、この業界リーダーとしての地位を堅持していく。
- ・ ルノーは2025年までに実習生とインターンにおけるジェンダーバランスを達成し、それによって採用パイプラインを生み出し、将来世代が業界の仕事に精通するよう確保していく。

すべての人にとって包摂的なモビリティの開発：モビリティは、不平等の主たる源泉となりうるものであり、一部の地域では安定した雇用への障壁となりうる。また職業を獲得、維持したり、職業訓練を受けたりするために欠かせないものである。そのため、2012年以降、ルノー・グループは、ルノー連帯ガレージの支援を得て、ポール・アンプロワ（フランスの求職代行会社）や無担保少額融資機関であるアディーとの提携を進め、銀行ローンを契約できない失業者に新たなリース車両を提供している。2025年の目標は、そのネットワークとファクトリーV0からの車両を結集することで、受益者の数を10倍に（数百人から数千人へ）増やすことである。

最新のミッションの一環として、ルノー財団及び世界的な財団ネットワークは、ルノー・グループの拠点を中心とする現地の雇用市場に注力し、また従業員にこのプログラムの積極的なパートナーになる機会を与えることによって、安定雇用を失った人々の職探しを助けるイニシアチブも支援している。財団の詳細については、<https://group.renault.com/groupe/la-fondation-renault/>を参照のこと。

CSR戦略を会社の主要業務の中心に組み込むため、CSR戦略エグゼクティブ・コミッティが創設され、ルノー・グループの主要な機能部門である製造、購買、エンジニアリング及び人事の最上位の代表者が参加している。決定事項はすべて、ルノーの取締役会長であるジャンドミニク・スナール氏が委員長を務める取締役会のCSR委員会に付議、承認されることとなっている。

#### - 2021年5月11日：ルノーの2021年度第1四半期収益に対する日産の寄与は-73百万ユーロ

日産は本日、2020/2021会計年度（2020年4月1日から2021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2020/2021会計年度の第4四半期決算（2021年1月1日から同年3月31日）は、IFRSの修正再表示後に、ルノーの2021年第1四半期の純利益に対して-73百万ユーロ<sup>(1)</sup>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) 1ユーロ = 127.7円の当該第4四半期平均為替レートによる。

#### (2) 訴訟

第3 - 「2 事業等のリスク」 - 「法的リスク - 中程度のリスク」及び第6 - 1 - 「(1) 連結財務諸表」 - 「注28-A2. 偶発債務」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年以内の効果の及び期間にわたって償却される。



- 2 退職給付会計における数理計算上の差異をその他の包括利益で認識し、その後費用処理を行わない場合に、当該金額を平均残存勤務期間以内の一定の年数で定期的に処理する方法により、当期の損益とすよう修正する。
- 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。

また、実務対応報告（PITF24）により、在外持分法適用会社についても連結子会社に準じて取り扱うことができる。

#### 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。

#### 共同支配の取決め

IFRSでは、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認識される。

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、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）、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。

#### （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

IFRSでは、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、原則として、流動性配列法に基づき、資産は流動資産、固定資産及び繰延資産、負債は流動負債及び固定負債に区分して表示する。

##### 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) 減損

#### 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、（ ）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、帳簿価額と回収可能価額（正味売却価額と使用価値の高い方）を比較して測定を行う。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。

#### 上場関連会社に関する投資の減損

IFRSでは、関連会社投資の減損の兆候の有無を検討する際には、関連会社投資の公正価値と取得原価との間に著しい下落又は長期にわたる下落があるかを検討することで兆候判定を行う。その結果、兆候があると判断した場合は、帳簿価額と回収可能価額とを比較し、減損損失の認識及び測定を行う。

日本の会計基準では、連結財務諸表上、関連会社投資はその時価にかかわらず持分法により会計処理される。関連会社投資の時価下落に伴い個別財務諸表で評価損を計上したことにより、評価損計上後の簿価が持分法評価額を下回った場合、連結財務諸表上、のれんの未償却額を償却することが要求されている。

### (4) 金融商品

#### 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。

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では、以下のルールに基づき、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。

#### FVOCIオプションが選択された資本性金融資産

IFRSでは、その他の包括利益項目を通じて公正価値で計上するオプション（FVOCIオプション）が選択された資本性金融資産に係る評価差額は、売却された場合、損益に振り替えられない。日本の会計原則では、その他

の包括利益項目を通じて公正価値で計上された金融資産が売却された場合、評価差額は損益に振り替えられる。

#### (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。一定の場合には、最終仕入原価法が容認される。

#### (6) 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。

#### (7) 従業員給付制度

退職給付債務の数理計算上の差異

IFRSでは、数理計算上の差異を発生時に債務として即時認識し、資本（その他の包括利益累計額）で計上される。以後の期間に純損益へのリサイクリングはしない。

日本の会計原則では、数理計算上の差異は、発生年度に費用処理する方法の他、費用処理されない部分をその他の包括利益で認識する方法の選択が可能である。その他の包括利益で認識する方法を選択した場合、以後の期間に純損益へリサイクリングする。

退職給付債務の過去勤務費用

IFRSでは、過去勤務費用について、発生時点で即時に費用として認識される。

日本の会計原則では、過去勤務費用は、発生年度に費用処理する方法の他、費用処理されない部分をその他の包括利益で認識する方法の選択が可能である。その他の包括利益で認識する方法を選択した場合、以後、平均残存勤務期間以内の一定の年数で按分する方法により費用処理される。

退職給付債務の利息の算定

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。

日本の会計原則では、利息費用の計算（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、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、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、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。

#### (9) 研究開発費

IFRSでは、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) 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

#### (11) 借入費用の資産化

IFRSでは、適格資産の取得、建設又は生産に直接起因する借入費用は、当該資産の取得原価の一部として資産化される。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。

#### (12) 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。

#### (13) 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、使用権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   | 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)   |              |
| (2) 有価証券報告書及びその添付書類   | 2020年6月26日提出 |
| (3) 臨時報告書   | 2020年6月26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4の規定に基づき提出するもの) |              |
| (4) 訂正臨時報告書   | 2020年7月27日提出 |
| (上記(1)記載の臨時報告書の訂正報告書)   |              |
| (5) 2019年5月31日提出発行登録書(1-外1)の訂正発行登録書                                 | 2020年7月27日提出 |
| (6) 半期報告書及びその添付書類   | 2020年9月15日提出 |
| (7) 臨時報告書   | 2021年4月9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12号の規定に基づき提出するもの)  |              |
| (8) 2019年5月31日提出発行登録書(1-外1)の訂正発行登録書                                 | 2021年4月9日提出  |

## 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 )  
法定監査人  
ヴェルサイユ地域会及び中央メンバー  
92066 パリ・ラ・デファンス・セデックス  
CS 60055 ガンベッタ通り2

マザー  
法定監査人  
ヴェルサイユ地域会及び中央メンバー  
92075 パリ・ラ・デファンス  
アンリ・ルニョー通り61

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**

2020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

2020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2020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、2020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、法定監査人に関するフランス商法（code de commerce）及びフランス倫理規範（code de déontologie）に係る独立性要件に準拠して、2020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

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連した世界的な危機により、当期の財務諸表は特有の状況下で作成され、監査されている。実際に、かかる危機及び公衆衛生上の緊急事態の状況で講じられた例外的な措置は、企業や特にその業務及び資金調達に多数の影響をもたらし、企業の将来の見通しにより大きな不確実性をもたらした。出張制限や在宅勤務等の対策は、企業の内部組織や監査の実施にも影響を及ぼしている。

この複雑かつ刻々と変化する状況の中、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及び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。

### 自動車部門の長期資産の評価

#### 識別されたリスク

「自動車部門」の事業セグメントにおける有形固定資産及び無形資産並びにのれんは、23,001百万ユーロにおよぶ。

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、かつ耐用年数が無期限の資産については少なくとも1年に1度、資産の減損テストを実施する。

かかるテストは、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（処分費用控除後）のうち高い方の金額として定義される）と比較する。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。

かかる減損テストでは、2020年度末決算について、2020年度の販売台数の減少、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を背景とした見通しの下方修正及びルノーリユーション中期計画（2021年から2025年）のアップデートにおいて用いられた仮定を考慮している。

私どもは、特に上記に記載した現在の状況においては、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、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資産について：
  - 資産の正味簿価と連結財務諸表の照合。
  - テストで使用される予想台数及び粗利益のデータと、2021年から2025年の期間に係るルノーリユーション中期計画に反映され、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を踏まえた経営者の最新の見積りとの整合性の評価。
  - 経営者への質問、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）過去の業績を用いた比較分析により、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行を踏まえた、使用される主な仮定の合理性の評価。
  - 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

### 識別されたりスク

2020年12月31日現在、日産に対するルノーの持分投資は14,618百万ユーロに達し、ルノーの当期純利益に対する日産の寄与額は4,970百万ユーロの損失である。

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IFRSの基準に従い調整を加えたものである。

ルノーは、会計規則及び会計処理の方法（注記2-M）に記載のアプローチに基づき、2020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網羅性及び正確性、（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

識別されたり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、日産及びアライアンスのガバナンスに変更がないこと及びノ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結論様式が含まれた監査指示書に従い、日産の独立監査人の実施した監査手続及び結果の理解。
- ルノーの会計方針と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手続の理解。
- 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検討すること。
- 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。

## 新会計基準IFRS第9号に基づく販売金融債権に対する予想信用損失の計算（RCI）

## 識別されたリスク

販売金融活動は、RCIバンクが運営しており、個人及び企業向けの専用オファー並びにディーラー・ネットワーク向けの融資を行っている。

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ために引当金を計上している。RCIバンクは、IFRS第9号「金融商品」の会計原則を適用しているが、これは、3段階のリスク（健全な債権（ステージ1）、当初認識から高い信用リスクが見られる債権（ステージ2）及び貸倒債権（ステージ3））に基づく予想損失に対する引当金モデルを定めている。

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に詳細が記載されており、41,884百万ユーロの残高に対し1,064百万ユーロである。

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ディーラー・ネットワークに対する貸付が多額であること、計算モデルにおいて数々のパラメーター及び仮定を使用していること、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、信用損失引当金の計算が監査の主要な事項であると考え。かかる仮定は、急速な景気回復を促進するための政府による対策にもかかわらず、今後数年間は世界に大きな経済的不確実性をもたらす新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機の状況を考えると、より重要なものとなる。連結財務諸表に対する注記15-Dには、新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機による影響の見積りに用いた仮定が記載されている。その主な内容は、将来予想に関するシナリオに対する引当金を見積りを引き上げ、将来予想に関する「悪化」シナリオの比重を増加させることにより、現行又は過去の支払猶予に関わる支払期限の過ぎていない未払い残高に対する追加の引当金の設定からなる。

## 私どもの監査対応

私どもの手続は信用リスクの専門家とともに実施され、主に以下を含む。

- 予想信用損失の引当金設定の計算に関わるパラメーターの変更及び主要な仮定を検証するために設定されているガバナンスに関連する主要な内部統制の評価。
- 引当金モデルで用いられるパラメーターを設定するために適用される手法及び情報システムへの業務の統合の評価。
- 当初認識から高い信用リスクが見られる債権（ステージ2）及び貸倒債権（ステージ3）について、企業並びにディーラーの現地レベル及びルノー・グループレベルの専門性に基づき行った引当金設定の調整についての評価。
- 新型コロナウイルス感染症（COVID-19）危機の影響をリスクに関する費用へ反映するために計上した追加の引当金設定を裏付ける文書の検討及びサンプリングした契約に対する引当金の計算についての検証。
- 予想信用損失の（将来に関する）見積りの予測部分の決定に使用される仮定、特にシナリオの重み付けについての評価。
- 予想信用損失の計算及び会計処理をサポートするアプリケーション・プログラム・インターフェースの品質のテスト。
- 資産を分類するプロセス及び特に健全な債権に対する信用リスクの著しい増加の特定についての評価。
- 引当金設定の見積りに用いるデータの完全性及び質の確認。
- 顧客及びディーラーに対する貸付並びに信用リスク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-G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。

かかる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、私どもが特に報告すべき事項はない。

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連結非財務情報がルノー・グループの経営者報告書に記載された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ておらず、かかる情報は独立した第三者によって報告されなければならない。

## その他の法的・規制上の要件に係る報告

*年次財務報告書に記載することを意図した連結財務諸表の表示の様式*

AMF一般規則第222-3条IIIに従い、ルノーの経営者は私どもに対して、2018年12月17日付の欧州委任規則第2019/815号に定められた欧州単一電子フォーマットに準拠した連結財務諸表の表示を、2021年1月1日以降に開始する年度に延期する決定を行ったと報告した。したがって、本報告書には、フランス通貨金融法典 (code monétaire et financier) 第L.451-1-2条 に記された年次財務報告書に記載されることを意図した連結財務諸表の表示の様式に準拠する結論は含まれていない。

## *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、マザーについては2020年6月19日に開催された定時株主総会により、私どもはルノーの法定監査人に任命された。

2020年12月31日現在、KPMG S.A.は委任を受けてから継続して7年目であり、マザーは委任を受けてから1年目であった。

## 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ない。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、したが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 2021年2月24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)

マザー

バートランド・ブリュボ

ロイック・ワラート

[次へ](#)

**KPMG Audit**

***Département de KPMG S.A.***

Commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de

Versailles et du Centre

2 avenue Gambetta - CS 60055

92066 Paris La Défense Cedex

**Mazars**

Commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de

Versailles et du Centre

61 rue Henri Regnault

92075 Paris La Défense

**Renault, société anonyme “Renault”**

**Rapport des commissaires aux comptes  
sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2020

Renault, société anonyme “Renault”

13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt

**KPMG Audit**

***Département de KPMG S.A.***

Commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de

Versailles et du Centre

2 avenue Gambetta - CS 60055

92066 Paris La Défense Cedex

**Mazars**

Commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de

Versailles et du Centre

61 rue Henri Regnault

92075 Paris La Défense

**Renault, société anonyme "Renault"**

**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés**

Exercice clos le 31 décembre 2020

A l'assemblée générale de la société Renault,

**Opinion**

En exécution de la mission qui nous a été confiée votre assemblée générale, nous avons effectué l'audit des comptes consolidés de la société Renault relatifs à l'exercice clos le

31 décembre 2020, 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.



### *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes, sur la période du 1er janvier 2020 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.

*Renault, société anonyme "Renault"*

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés*

**Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 des secteurs Automobile**

---

---

**Risque  
identifié**

Les actifs incorporels, corporels et les goodwill des secteurs opérationnels Automobile s'élèvent à 23 001 millions d'euros.

Le groupe effectue des tests de dépréciation sur ces actifs immobilisés dès lors qu'il existe un indice de perte de valeur et a minima au moins une fois par an pour les actifs à durée de vie indéterminée, selon les modalités décrites en note 2-M de l'annexe.

Le test consiste à comparer la valeur nette comptable de ces actifs 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.

A la clôture de l'exercice 2020, ces tests de dépréciation tiennent compte de la baisse des volumes de ventes en 2020, de la révision à la baisse des perspectives dans le contexte de la pandémie Covid-19 et des hypothèses retenues dans la mise à jour du plan à moyen terme Renaultion (2021-2025).

Nous avons considéré que l'évaluation de ces actifs est un point clé de l'audit en raison de leur importance dans les comptes et des estimations et jugements de la direction nécessaires, en particulier dans le contexte actuel décrit ci-avant, 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 un indice de perte de valeur ;
- Pour les actifs soumis à un test de dépréciation :
  - Rapprocher des comptes les valeurs nettes comptables des actifs 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 reflétées dans le plan à moyen terme Renaultion pour la période 2021-2025 et dans le contexte de la pandémie Covid-19 ;
  - Apprécier, dans le contexte de la pandémie Covid-19, les principales hypothèses retenues par entretien avec la direction et le cas échéant, par comparaison avec les données utilisées dans les précédents tests de dépréciation et/ou avec la performance historique ;
  - 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.

*Renault, société anonyme "Renault"*

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés*

**Méthode de comptabilisation et valeur recouvrable de l'investissement de Renault dans Nissan**

---

**Risque  
identifié**

Au 31 décembre 2020, la participation dans Nissan au bilan du groupe s'élève à 14 618 millions d'euros, et la contribution de Nissan au résultat net de Renault correspond à une perte de 4 970 millions d'euros.

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 2020.

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 des secteurs Automobile ;
- Apprécier le caractère approprié des informations fournies dans l'annexe aux comptes consolidés à ce sujet.

---

**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 à travers des offres dédiées aux particuliers et aux entreprises ainsi que le financement des réseaux de concessionnaires.

RCI Banque constitue des dépréciations pour couvrir les risques de pertes résultant de l'incapacité de ses clients à faire face à leurs engagements financiers. En conformité avec la norme IFRS 9 Instruments financiers, RCI Banque calcule les pertes de crédit attendues sur les créances saines avec ou sans dégradation significative du risque depuis la comptabilisation initiale (catégories 1 et 2) et sur les créances défaillantes (catégorie 3).

Les dépréciations déterminées en application d'IFRS 9 sont détaillées dans la note 15 de l'annexe aux comptes consolidés et s'élèvent au

31 décembre 2020 à 1 064 millions d'euros pour un encours de

41 884 millions d'euros de valeur brute.

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 créances à la clientèle et aux réseaux de concessionnaires 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. Ces jugements sont plus importants compte tenu du contexte de la crise Covid-19 qui a causé une forte incertitude dans l'économie globale pour les prochaines années malgré les mesures gouvernementales lancées en faveur d'une reprise rapide de l'économie.

Les modalités d'estimation des impacts de la crise Covid-19 sanitaire sont décrites dans la note 15-D des états financiers. Elles ont principalement consisté à constituer des dépréciations complémentaires sur des créances sans impayés ayant fait l'objet, de moratoires ou correspondant à des segments de clientèle plus particulièrement touchés par la crise, et à réviser les pondérations des scénarii utilisés dans le calcul de la composante forward looking.

**Notre réponse**

Avec l'appui de nos équipes spécialisées dans le risque de crédit, nos travaux ont notamment consisté à :

- Evaluer les contrôles clés relatifs à la gouvernance mise en place pour valider les changements de paramètres et les hypothèses clés qui soutiennent les calculs de dépréciations pour pertes de crédit attendues ;
- Apprécier les méthodologies appliquées pour déterminer les paramètres utilisés dans les modèles de dépréciation et leur correcte insertion opérationnelle dans le système d'information ;
- Apprécier les ajustements de dépréciation à dire d'expert comptabilisés au niveau local et au niveau Groupe sur les segments Corporate et Réseau pour les actifs dont le risque s'est dégradé depuis la comptabilisation initiale (catégorie 2) ou défaillants (catégorie 3) ;
- Examiner la documentation sous tendant les dépréciations complémentaires constituées pour intégrer les impacts de la crise Covid-19 dans le coût du risque, et vérifier le calcul de ces dépréciations pour un échantillon de contrats ;
- Apprécier les hypothèses utilisées dans la détermination de la composante forward looking , notamment la pondération des différents scenarii retenue ;
- Tester la qualité des interfaces applicatives informatiques qui supportent le calcul et la comptabilisation des pertes de crédit attendues ;
- Apprécier le processus de classification des actifs par catégorie et plus particulièrement l'identification de la hausse significative du risque de crédit sur créances saines ;
- Nous assurer de l'exhaustivité et la qualité des données utilisées pour la détermination des dépréciations ;
- Réaliser des procédures analytiques sur l'évolution des encours de crédits et des dépréciations d'un exercice à l'autre ;
- Examiner la conformité des informations publiées dans les notes de l'annexe aux comptes consolidés au regard des règles comptables applicables.



**Renault, société anonyme "Renault"**

*Rapport des commissaires aux comptes sur les 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 les informations relatives au groupe données dans le rapport de gestion, 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 et doivent faire l'objet d'un rapport par un organisme tiers indépendant.

**Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires**

***Format de présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel***

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du 17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes consolidés destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné

au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

***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 S.A. et du 19 juin 2020 pour le cabinet Mazars.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG S.A. était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet Mazars dans la première année.

## **Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes consolidés**

Il appartient à la direction d'établir des comptes consolidés présentant une image fidèle conformément au référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes consolidés ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

**Renault, société anonyme "Renault"**

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés*

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 ;

**Renault, société anonyme "Renault"**

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés*

- 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.

*Renault, société anonyme "Renault"*  
*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés*

Paris La Défense, le 24 février 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

MAZARS

Bertrand Pruvost

Loic Wallaert

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 )  
法定監査人  
ヴェルサイユ地域会及び中央メンバー  
92066 パリ・ラ・デファンス・セデックス  
CS 60055 ガンベッタ通り2

マザー  
法定監査人  
ヴェルサイユ地域会及び中央メンバー  
92075 パリ・ラ・デファンス  
アンリ・ルニョー通り61

**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**

2020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

2020年12月31日終了年度

ルノー一定時株主総会御中

#### 意見

私どもは、貴社定時株主総会での委任により、添付の2020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、2020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、法定監査人に関するフランス商法（code de commerce）及びフランス倫理規範（code de déontologie）に係る独立性要件に準拠して、2020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

新型コロナウイルス感染症（COVID-19）の流行に関連した世界的な危機により、当期の財務諸表は特有の状況下で作成され、監査されている。実際に、かかる危機及び公衆衛生上の緊急事態の状況で講じられた例外的な措置は、企業や特にその業務及び資金調達に多数の影響をもたらし、企業の将来の見通しにより大きな不確実性をもたらした。出張制限や在宅勤務等の対策は、企業の内部組織や監査の実施にも影響を及ぼしている。

この複雑かつ刻々と変化する状況の中、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及び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

2020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、ルノーの貸借対照表において14,296百万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。

ルノーによる完全被支配企業に対する投資に関して、ルノーは持分法を選択した。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、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手続に依拠した。

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、私どもが特に報告すべき事項はない。

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（code de commerce）第L.225-37条4、第L.22-10条10及び第L.22-10条9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.22-10条9の規定に準拠して、取締役が受領する又は取締役へ付与される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、貴社が連結範囲に含まれる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.22-10条11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

### 年次財務報告書に記載することを意図した財務諸表の表示の様式

AMF一般規則第222-3条IIIに従い、ルノーの経営者は私どもに対して、2018年12月17日付の欧州委任規則第2019/815号に定められた欧州単一電子フォーマットに準拠した財務諸表の表示を、2021年1月1日以降に開始する年度に延期する決定を行ったと報告した。したがって、本報告書には、フランス通貨金融法典（code monétaire et financier）第L.451-1-2条に記載された年次財務報告書に記載されることを意図した財務諸表の表示の様式に準拠する結論は含まれていない。

## 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、マザーについては2020年6月19日に開催された定時株主総会により、私どもはルノーの法定監査人に任命された。

2020年12月31日現在、KPMG SAは委任を受けてから継続して7年目であり、マザーは委任を受けてから1年目であった。

## 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。

パリ・ラ・デファンス 2021年2月24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)

マザー

パートランド・プリュボ

ロイック・ワラート

[次へ](#)

**KPMG Audit**

*Département de KPMG S.A.*

Commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de

Versailles et du Centre

2 avenue Gambetta - CS 60055

92066 Paris La Défense Cedex

**Mazars**

Commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de

Versailles et du Centre

61 rue Henri Regnault

92075 Paris La Défense

**Renault, société anonyme (“Renault”)**

**Rapport des commissaires aux comptes  
sur les comptes annuels**

Exercice clos le 31 décembre 2020

Renault, société anonyme (“Renault”)

13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt

**KPMG Audit**

***Département de KPMG S.A.***

Commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de

Versailles et du Centre

2 avenue Gambetta - CS 60055

92066 Paris La Défense Cedex

**Mazars**

Commissaire aux comptes

Membre de la compagnie régionale de

Versailles et du Centre

61 rue Henri Regnault

92075 Paris La Défense

**Renault, société anonyme ("Renault")**

**Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels**

Exercice clos le 31 décembre 2020

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 2020, 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.

## *Indépendance*

Nous avons réalisé notre mission d'audit dans le respect des règles d'indépendance prévues par le code de commerce et par le code de déontologie de la profession de commissaire aux comptes sur la période du 1er janvier 2020 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.



*Renault, société anonyme ("Renault")*

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels*

## **Justification des appréciations - Points clés de l'audit**

La crise mondiale liée à la pandémie de Covid-19 crée des conditions particulières pour la préparation et l'audit des comptes de cet exercice. En effet, cette crise et les mesures exceptionnelles prises dans le cadre de l'état d'urgence sanitaire induisent de multiples conséquences pour les entreprises, particulièrement sur leur activité et leur financement, ainsi que des incertitudes accrues sur leurs perspectives d'avenir. Certaines de ces mesures, telles que les restrictions de déplacement et le travail à distance, ont également eu une incidence sur l'organisation interne des entreprises et sur les modalités de mise en œuvre des audits.

C'est dans ce contexte complexe et évolutif que, 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 2020 pour un montant net de

14 296 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.



**Renault, société anonyme ("Renault")**

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels*

***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 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.225-37-4, L.22-10-10 et L.22-10-9 du code de commerce.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-9 du code de commerce sur les rémunérations et avantages versés ou attribués aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les

données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des entreprises contrôlées par elle qui sont comprises dans le périmètre de consolidation. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

**Renault, société anonyme (“Renault”)**

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels*

Concernant les informations relatives aux éléments que votre société a considéré susceptibles d'avoir une incidence en cas d'offre publique d'achat ou d'échange, fournies en application des dispositions de l'article L.22-10-11 du code de commerce, nous avons vérifié leur conformité avec les documents dont elles sont issues et qui nous ont été communiqués. Sur la base de ces travaux, nous n'avons pas d'observation à formuler sur ces informations.

***Autres informations***

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives à l'identité des détenteurs du capital ou des droits de vote et aux participations réciproques vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

**Autres vérifications ou informations prévues par les textes légaux et réglementaires**

***Format de présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel***

Conformément au III de l'article 222-3 du règlement général de l'AMF, la direction de votre société nous a informés de sa décision de reporter l'application du format d'information électronique unique tel que défini par le règlement européen délégué n°2019/815 du

17 décembre 2018 aux exercices ouverts à compter du 1er janvier 2021. En conséquence, le présent rapport ne comporte pas de conclusion sur le respect de ce format dans la présentation des comptes annuels destinés à être inclus dans le rapport financier annuel mentionné au I de l'article L.451-1-2 du code monétaire et financier.

***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 du 19 juin 2020 pour le cabinet MAZARS.

Au 31 décembre 2020, le cabinet KPMG SA était dans la septième année de sa mission sans interruption et le cabinet MAZARS dans la première année.

**Responsabilités de la direction et des personnes constituant le gouvernement d'entreprise relatives aux comptes annuels**

Il appartient à la direction d'établir des comptes annuels présentant une image fidèle conformément aux règles et principes comptables français ainsi que de mettre en place le contrôle interne qu'elle estime nécessaire à l'établissement de comptes annuels ne comportant pas d'anomalies significatives, que celles-ci proviennent de fraudes ou résultent d'erreurs.

Lors de l'établissement des comptes annuels, il incombe à la direction d'évaluer la capacité de la société à poursuivre son exploitation, de présenter dans ces comptes, le cas échéant, les informations nécessaires

relatives à la continuité d'exploitation et d'appliquer la convention comptable de continuité d'exploitation, sauf s'il est prévu de liquider la société ou de cesser son activité.

**Renault, société anonyme ("Renault")**

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels*

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 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.

**Renault, société anonyme ("Renault")**

*Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels*

### ***Rapport au comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance***

Nous remettons un rapport au comité de l'Audit, des Risques et de la Compliance 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 24 février 2021

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit  
Département de KPMG S.A.

MAZARS



Bertrand Pruvost

Loic Wallaert

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  
CS 60055 ガンベッタ通り2

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・ビヤンクール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、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

### 識別されたりスク

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

識別されたり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る。

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**

---

<b>Risque identifié</b>	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<sup>er</sup> 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  
CS 60055 ガンベッタ通り2

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

ルノー一定時株主総会御中

#### 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<sup>er</sup> 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 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 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。