

【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】	平成27年 5 月15日
【事業年度】	平成26年度 (自 平成26年 1 月 1 日 至 平成26年12月31日)
【会社名】	ルノー (Renault)
【代表者の役職氏名】	会長兼最高経営責任者 カルロス・ゴーン (Carlos Ghosn, Chairman and 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92100 ケ ル・ガロ13 - 15 (13-15, Quai Le Gallo, 92100 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 酒 井 嘉 彦 弁護士 長 谷 川 竜 也
【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連結子会社を含む。
- 注(2) 別段の表示のない限り、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。株式会社三菱東京UFJ銀行の2015年4月3日現在の対顧客電信直物売相場は1ユーロ=131.54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の一つは株式会社(Société Anonyme)であり、小規模の会社は一般に有限会社(Société à Responsabilité Limitée)の形態をとっている。これらの会社に適用ある法的枠組は、フランス商事法である。

以下は、2001年5月15日の法律N.R.E.(Nouvelles Régulations Economiques)により改正されたフランス商事法、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、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日の法令及び2012年3月22日の法律「Loi Warsman II」(Loi de simplification du droit et d'allègement des démarches administratives)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。

株式会社の設立には発起人が定款を作成し、これに設立時の株主が署名しなければならない。定款は株式会社が登記される商事裁判所書記官に提出しなければならない。株式会社の法人格は、商事裁判所書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、7人以上の株主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。株主は、取締役及び独立監査役(commisnaire aux comptes)の選任、配当、財務諸表の承認、会社の解散及び株式資本の額の変更並びにその他定款の変更を決定する。

株式資本

一定の例外を除いて、株式会社の最低株式資本の額は、3.7万ユーロである(フランス商事法第L.224-2条に基づく)。

フランス法上、株式会社の株式資本は株式に分類され、株式のクラスに加え、優先配当株、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。2004年6月24日の法令は、普通株式に対応するものとして「優先株式」(preferred shares)を創設し、投資証券及び議決権証券を新たに発行することを禁止しているため、これらの証券は今後減っていくと予想される。

1株あたりの額面金額について法律上の制約はない。1998年7月以降、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(2004年6月24日の法令により、上場していない株式会社を含む。)の発行する株式は、記名式又は無記名式である。しかし、1982年10月1日以降、証券取引所に上場している会社のみ無記名式の株式を発行することができる。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)に開設された口座への記帳によって表章される。

CIは株式の分割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。従って、CIが発行される場合は同数の議決権証券も発行される。発行済CIは発行済資本金の25%を超えることができない。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1株として取り扱われる。議決権証書（発行済CIがある場合）は記名式しか認められない。ルノーはCIを発行しない。

株式を譲渡するためには、株主は会社又は場合により金融機関に譲渡指図を出さなければならない。従って、株式譲渡証書に署名する必要はない。承認（通常は取締役会の承認）を要する旨の定款上の規定がなければ、株式は自由に第三者に譲渡することができる。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、公証人又は政府機関（Caisse des Dépôts et Consignations）に預託しなければならない。

株式が金銭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%を発行時に払い込まなければならない。株式がプレミアム付きで発行されるときは、かかるプレミアムは発行時に全額払込まれることを要する。

株式が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、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。かかる報告は商事裁判所書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、2004年6月24日の法令以後、取締役会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、現金の払込、現物出資又は準備金の資本組入れにより発行することができる。

株式会社は、特別株主総会に招集された株主が承認した上で、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書記官に届け出なければならない。

社債又は複合証券の発行

取締役会は単独で普通社債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付に付与する証券を発行することができる。

経 営

株式会社の経営は、取締役会及び会長兼最高経営責任者、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

2001年5月15日の法律N.R.E.に従って、経営権は()会長兼最高経営責任者又は()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 (président-directeur-général) 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、会長の事前の発議なしにかかる最高経営責任者を任命又は辞任させることができる。

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) を任命又は辞任させることができる。ジェネラル・マネジャーは、第三者との関係において、最高経営責任者と同様の権限を有する。

取締役会 (conseil d'administration) は3名以上18名以内の取締役からなる。但し、吸収ないし新設合併の場合は取締役の数は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最大で5社である。70歳を超える取締役の数は、取締役会の3分の1を上回ることはいできない。

定款では、取締役が一定数の株式を所有していることを求めることができる。取締役は最長任期6年で株主総会において選任される。株主は、取締役を事前の通知なくして解任することができ、解任の理由も問わない。また、補償なくして取締役を解任することができる。

取締役会の権限は、2001年5月15日の法律により制限されている。かかる法律は、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。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兼最高経営責任者が決定権を有する。定足数は取締役の総数の半数である。

エグゼクティブ・ディレクターは、取締役の中から任命することができる。エグゼクティブ・ディレクターはすべて個人とする。

(ロ) 業務執行体及び監事会

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

監事会は3名以上18名以内(吸収ないし新設合併の場合は3年間に限り24名以内)の監事から構成され、監事にはフランス人若しくは外国人又は法人になることができ、最長で6年を任期として株主により選任される。監事は通常株主総会で理由を示すことなく解任できる。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を上回ることはいできない。監事会の各構成員は、株主であることを要する。監事会に關係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するのに對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、その構成員の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。資本金が150,000ユーロ未満の株式会社は1名の業務執行役員を有するだけでよい。この場合における業務執行役員を単独業務執行役員という。業務執行体の構成員の任期は定款に定めがなければ4年で、定めがあるときは最短2年、最長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、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最高経営責任者の肩書を有する。最高経営責任者は1名ないし2名の業務執行役員により補佐される。

業務執行体は、四半期毎の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、連結の計算書類を承認し、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、監事会の提案により通常株主総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、取締役又は監事を選任し、ルノーとルノーのシニア・エグゼクティブ又は取締役との間で締結した契約を承認し、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承認するために、少なくとも毎年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、他の株主又は配偶者に対してのみその保有する株式の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、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。

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%の水準を上回るか、又は下回ることになる株主は、会社及びフランス金融市場庁にその旨を通知しなければならない。

フランス商事法第L.225-123条第3項（実体経済の回復を目的とした2014年3月29日の法律2014-384号により改正）では、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1日より有効とする。その結果、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1日より2倍の議決権が有効となる。

(八) 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、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、原則として同じ金額を受領することができる。

(二) 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、定款に定める解散事由の充足、破産手続に伴う解散又は裁判所による設立書類の取消の裁判等複数の原因により解散する。

株式会社の解散が決定した場合、すぐに清算手続きとられる。

清算は、会社資本の過半数にあたる株式を有する株主により選任された清算人又は、商事裁判所により株式会社の解散が命じられた場合には、当該裁判所により選任された清算人により行われる。清算人は、公示手続を行い、会社の資産を整理し、会社の残債務をすべて支払う。

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

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

(2) 【提出会社の定款等に規定する制度】

概 要

ルノーは、フランス法のもとでsociété anonyme (株式会社) として設立され、商業活動についてはフランス商事法第2巻の規定及び1994年7月25日の法律第94-640従業員利益配分法の規定に従う。ルノーは1955年6月28日に法人として設立され、2088年12月31日に消滅する。但し、早期終了又は更新のある場合は除く。本社は、フランス、ブローニュ・ビヤンクール92100、ケル・ガロ13-15 (France、Boulogne-Billancourt 92100、Quai Le Gallo、13-15) に所在する。ルノーは、ナンテールにおいて、登記番号441 639 465 (APEコード、6420 Z、Siret コード、441.639.465.00018) で企業登記所に登記されている。定款、年次株主総会の議事録、監査報告書等の法律文書及び法律に従って株主が閲覧可能なその他すべての文書は、ルノーの本社で閲覧することができる。ルノーの企業としての目的は、自動車 (商業用自動車、商業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最低限の株式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用益権が設定されている場合には、ルノーの帳簿には、用益権者（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、用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。

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定款の規定に従い、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

14⁽¹⁾名が年次株主総会において任命され（ ）、1名が従業員株主を代表する（ ）。

（ ）株主は、少なくとも3名から最大で14名までの取締役を任命する権利を有する（定款第11条）。

（ ）株主は、通常総会において、通常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任命される従業員株主を代表する取締役を1名任命する権利を有する。

さらに、その他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るものとする。

（1） 2010年4月30日の年次株主総会以降。

（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ヶ月以内に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没収する。

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、帳簿記入様式でなされる。

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、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%以上の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、定款に定められた期間内に配達証明付書留郵便により申告されることを要する。上記の強制的開示は株式資本又は議決権の5%を超えた1%毎に適用される。上記の基準を決定する目的上、間接的に所有される株式又はフランス商事法第L.233-7条の規定に沿って保有する株式に吸収される株式もまた、考慮される。申告者は、上記の申告には前記の意味において所有又は保有されるすべての株式が含まれることを証明し、また取得日を示さなくてはならない。申告要件は、所有する株式数が上述の基準の、1%又は場合により2%減少した場合も同様に適用される。

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

経 営

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

取締役会メンバー

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

(1) 株主総会により指名される取締役

これらの人数は、最低3人で最高15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2002年4月26日開催の株主総会以降、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) 従業員により選出される取締役

かかる取締役は3人おり、1人は技術者、幹部社員及びこれらと類似の者を代表する。

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

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

これらの取締役の地位及び選出法は、営利会社に適用されるフランス商事法第L.225-27条からL.225-34条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、自身の氏名及び代理となることのできる者の氏名により、構成されるものとする。
- その他の従業員は、その他すべての従業員から構成される（2議席）。議席は比例代表の候補者名簿への投票により充足されるものとし、投票数が最大の候補者名簿が当選とするが、1つの候補者名簿に記載される氏名が他の候補者名簿に記載されることはないものとする。各候補者名簿には、充足されることとなる議席数の2倍の候補者が記載されるものとする。

同数票の場合、ルノーにおける勤続期間が最長の候補者が選出されるものとする。

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

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

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

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

（3）従業員である株主を代表する取締役1名

従業員である株主を代表する取締役の指名手続は、フランス商事法に従った1995年3月2日の第95-237号命令、及び定款に規定される。

かかる取締役の任期は、4年間とする（前期は6年間）。

但し、以下の場合、かかる取締役の任期は法律上終了するものとし、従業員株主を代表する取締役は、自動的に辞任したものとみなされる。

- かかる取締役が、ルノー又は直接若しくは間接の子会社の1つにおいて失職した場合。
- かかる取締役がルノーの株主としての資格を失った場合、但し、3ヶ月以内の追認を条件とする。
- かかる取締役が従業員である子会社が、ルノーの管理下でなくなった場合。

死亡又は辞任により従業員株主を代表する取締役に空席ができた場合、かかる空席は、その空席の原因となった取締役の指名において従ったのと同様の条件で、即座に充足されるものとする。このようにして指名された後任取締役の任期は、前任者の任期が終了することとなっていた日に終了するものとする。

候補者の指名

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を指名するために招集される株主総会の少なくとも1ヶ月前までに関係会社において発表しなければならない。

取締役会長は、従業員株主を代表する取締役を指名するために招集される株主総会を開催する前にその候補者を指名することを目的として、証券を保有している従業員株主の調査をしなければならない。議事録は、各候補者に投票された投票数を記載して作成しなくてはならない。

従業員株主によって保有されている株式の少なくとも5%を保有する候補者の中から最大投票数を得た2名の候補者が通常総会における選挙の候補者となる。

5%以上を保有する候補者がいない場合、最大投票数を得た2名の候補者がルノーの通常株主総会により提案される。

各候補者は、その者が選出された任期中に取締役を確実に退任する場合、後任者を有して自身を提案するものとする。その場合、後任者は残された期間を元の候補者にとって代わるものとする。

上記に記載された投票条件に加え、従業員である株主を代表する取締役の指名について定められた規制は、この投票についての実際的な条件について記載する。

指名手続

従業員株主を代表する取締役は、通常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、通常総会において指名される。

各取締役は、その指名手続がいかなる方法によるものであっても、最低1株の記名株式を保有しなければならない。取締役に指名された日に必要株式数を保有していない場合、又はその在任中にそれらの株式を保有しなくなった場合、かかる取締役は3ヶ月以内にかかる状況を改めなければならない、それができない場合には自動的に退任したものとみなされる。

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。いかなる場合においても、会長の職務は法律上、会長が70歳に達した事業年度の会計を承認するために招集された通常総会の閉会の時点で終了する。

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対し、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を代表してはならない。従業員により選出された取締役の地位が何らかの理由で一つ以上空席となっている場合で、フランス商事法第L.225-34条の規定に定められる通り後任を指名できない場合、取締役会は、残る取締役によって有効に構成されるものとみなし、且つ従業員を代表する新取締役が選出されるまで有効に開催され決議を行えるものとする。

会長によって取締役会に招かれて出席した者は、取締役と同じ守秘義務を負う。

定款に付加される内部規則は、法律及び規則に従い、ビデオ会議又は遠隔通信（取締役の効果的な参加を保証するもの）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。

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。

取締役会長は、会長が適当であると考える通りにかかる一時的若しくは永続的な権限を、その全部又は一部を再委任できる権限を付与又は付与しないで誰にでも委任することができる。取締役会長が管理職の指名を行う。

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当てることができる。但し、更新可能なかかる割当ては、期限を制限して行われるものとする。

取締役の報酬 - 費用

株主総会は、取締役に対して、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3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。

株主総会へ参加するための証明は、フランス商事法典の規定第L.228-1条に従い、株主総会に先立つパリ時間の第3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。

無記名式株式について、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。法定代理の場合、株主は、その法定代理人又はかかる法定代理人によりその目的のために任命された者を通して株主総会に参加する。

株主総会は、法令の規定に従って招集及び投票される。

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、（ ）票決に付される予定の決議案及び（ ）投票を行わず株主総会で討議される項目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、法律に定める通り、株主が指名した取締役の辞任又は交代に関する議題を除き、議題として記載されていない事項について決議することはできない。

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

決議は法定定足数及び投票規則に基づいて株主総会で採択される。

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

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

株主総会の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。

上述の役員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。

株主総会の役員は、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を出席者リストに添付する。

株主及び代理機関が正式に加えられた出席者リストは、総会の役員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。定められた期日以内に、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3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取締役会長、ジェネラル・マネジャー又はかかる株主総会の秘書役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の承認又は否認をし、又はその訂正を要求する。

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。

独立監査人（Commissaires aux Comptes）

株主総会は、法律によって定められた監査任務を有する少なくとも2名の独立監査人を選出するものとする。

1996年6月7日の通常株主総会において指名された独立監査人は、2002年4月26日の株主総会において再任され、さらに2008年4月29日の株主総会において6年の任期（更新可能）で再選された。独立監査人の任期は、2013年度の財務諸表を承認するために招集される株主総会終了後に終了するものとする。

2014年4月30日の株主総会において、1名の独立監査人は再選され、もう1名の独立監査人に代わり新たな独立監査人が6年の任期（更新可能）で就任した。独立監査人の任期は、2019年度の財務諸表を承認するために招集される株主総会後に終了するものとする。

上述の独立監査人は法律によって定められた資格を有していなければならない。独立監査人は6事業年度の任期で選出され、再選の資格も有する。

正規の独立監査人の死亡、執行不能、任務の拒否又は辞職の場合には、一人以上のこれに代わる独立監査人が選出される。

会 計

事業年度は、暦年である。毎暦年の1月1日に始まり、12月31日に終了する。

2【外国為替管理制度】

フランスに対する海外からの投資は、フランス法（通貨・金融法典（以下「CMF」という。））（2005年12月30日の政令、2012年5月7日の政令及び2003年3月7日の省令（以下「省令」という。））に従い、（A）行政上の申告、（B）統計上の申告を行い、（C）事前承認を受けなければならない場合がある。

定 義

居住者： フランスに主たる利権を有する個人、及びフランスに居留するフランス又は外国の法人

非居住者： 外国に主たる利権を有する個人、及び外国に居留するフランス又は外国の法人

（A）行政上の申告

1）行政上の申告の内容

行政上の申告は、契約締結のより早い時点で行うものとする。

フランスへの直接投資を構成する資産の提供又は取得の発表は、（ ）投資者の名前及び住所、並びに（ ）投資対象たるフランス企業の会社名、K.Bis（商業登記の抄本）、業務内容、前事業年度の売上高及び営業成績を記載した書簡により具体化される。

行政上の申告書には、一連の手續の最後の段階で外国投資者（法人の場合）を支配する個人又は公的法人に関する情報を記載しなければならない。投資者が上場会社の場合、行政上の申告では、5%超の株式を保有する大株主の身元を、取締役会構成員とその居住地の一覧とともに示さなければならない。取引が投資ファンドによって行われる場合は、その管理者の身元を開示することが義務付けられる。行政上の申告では、取引の前後における対象企業の株式持分の配当、取引の総額、及び取引が外国からフランスへの資金移動により行われるか、又は別の方法で行われるかについても正確に記載しなければならない。

このような行政上の申告を怠ると、750ユーロを上限とした刑事罰に処せられる場合がある。

2）行政上の申告の対象となる取引

CMF第R.152条第5項a1.1及び省令第7条に従い、以下の投資は行政上の申告（経済省国庫局に対して行う。）に服する。

a）直接外国投資（CMF第R.151条第1項及び第R.152条第5項a1.1）

- ・ 外国会社又は非居住者である個人による新会社の設立
- ・ 外国会社又は非居住者である個人によるフランス企業の営業部門の全部又は一部の取得
- ・ 外国会社又は非居住者である個人がフランス企業の資本について行うすべての取引。但し、当該取引の後で、外国会社又は非居住者である個人が保有する株式資本又は議決権の合計が、当該フランス企業の株式資本又は議決権の33.33%を超える場合とする。
- ・ 外国会社又は非居住者である個人が当該フランス企業の株式資本又は議決権の33.33%超を保有するフランス企業が行うすべての取引

b）外国投資

- ・ 外国会社又は非居住者である個人がフランス企業を事実上支配する結果となる、融資、重要な保証の提供、特許ライセンス、業務契約又はノウハウの買取等の取引

c）間接外国投資

- ・ 外国会社又は非居住者である個人が当該フランス企業の株式資本又は議決権の33.33%超を保有するフランス企業の株式又は議決権を自ら保有する非居住会社の支配権の変更を伴う外国で行われた取引

3) 特定の取引における免除 (CMF第R.152条第5項a1.2)

フランスに対する一定の直接投資は、投資者の居住地を問わず、その投資の性質により行政上の申告義務を免除される。申告が免除される投資は以下の通りである。

- ・ 外国会社又は非居住者である個人が直接又は間接的に持分を保有する既存のフランス企業の事業の立ち上げ又は拡大
- ・ 外国法会社又は非居住者である個人が直接又は間接的に持分を保有するフランス企業に対する非居住者の持分割合の増加(例えば、株式買取による。)で、当該企業の株式資本又は議決権の50%超を既に保有している外国投資者によるもの
- ・ 外国会社又は非居住者である個人が既に直接又は間接的に持分を保有しているフランス企業の増資の引き受けで、引受時に外国投資者の持分が実質的に増加しない場合
- ・ 同一企業集団に属する会社間の直接投資取引。同一企業集団に属する会社とは、それらの会社が同一株主により直接又は間接的に50%超の持分を保有されていることを意味する。
- ・ 外国法会社又は非居住者である個人が既に直接又は間接的に持分を保有しているフランス企業が利用可能な融資、前納金、保証、債務の整理若しくは免除、又は子会社に対する補助金若しくは割り当て/助成金
- ・ 不動産会社(販売用又は賃貸用の建造物建設に従事する会社を除く。)への直接投資取引
- ・ 手工芸、小売業、ホテル、レストランに関するフランス企業、又は採石場若しくは砂利採掘坑の開発に関する若しくはこれを唯一の目的とするサービス業への直接投資取引で、投資額が1,500,000ユーロを超えないもの
- ・ 農地の購入

(B) 統計のための申告の対象となる取引

1) フランス中央銀行 (Banque de France) に対する申告

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関連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。

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

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

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

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

2) 国庫局 (Direction du Trésor) に対する申告

統計上の理由により、以下の取引を国庫局に申告しなければならない⁽²⁾(CMF第R.152条第4項及び省令第5条)。

- ・ 会社の設立及び外国投資者がフランスで行った1,500,000ユーロを超える不動産の取得、並びにフランスに対する直接外国投資の清算

- ・ 外国会社又は非居住者である個人が直接又は間接的に持分を保有する既存のフランス企業の事業の立ち上げ又は拡大で、取引額が1,500,000ユーロを超える場合
- ・ ワイン生産を目的とした農地の購入
- ・ フランスにおける外国直接投資の清算
- ・ 経済省の承認が条件であった取引（承認された直接投資取引が行われていないか、又は完全には行われていない場合、フランスの行政機関に通知しなければならないという点を考慮に入れる。）

外国人によって直接又は間接的に持分を保有されるフランス企業（又はその清算人）も、以下の事項についても国庫局に通知しなければならない。

- ・ そのフランス企業の資本における外国人の持分の減少。かかる減少が資本の引き揚げに当たらない（即ち、フランス居住者が引き受ける増資による）場合も含む。
- ・ そのフランス企業の存在又は事業に関する重大な変更、事業の閉鎖、会社名又は所在地の変更、清算
- ・ フランス企業の株式資本の保有を間接的に変更させる、外国で実施されたすべての取引（新株主の身元及び支配権を開示しなければならない。）

これら統計のための申告の目的上、フランスに対する直接外国投資又は外国におけるフランス投資事業は、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が含まれる。関連会社間の取引（即ち、貸付け、預託等）や不動産投資もこれに含まれる。

このような統計のための申告を怠ると、刑事罰に処せられる場合がある。

（2）かかる申告は、行政上の申告で求められる情報に準じて行う必要がある。但し、大株主の名前を開示する必要はない。

（C）事前承認に服する投資

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

「外国投資」の定義は、投資家が非欧州（欧州連合（EU）/欧州経済領域（EEA））人であるか又は欧州（欧州連合（EU）/欧州経済領域（EEA））人であるかによって（投資家（CMF第R.153条第2項及び第R.153条第3項））、事前の承認に服する。非欧州（欧州連合（EU）/欧州経済領域（EEA））人及び欧州（欧州連合（EU）/欧州経済領域（EEA））人の双方に関して、CMFは「外国投資」を以下のように定義付ける。

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

（2）フランスに登録事務所を有する企業の支店の活動の全部又は一部の取得。

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

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

外国投資が上記の3つの部類の1つに該当する場合で、以下に記載される戦略的事業領域のうちの1つに対してなされるとき、かかる外国投資は、経済大臣の事前の承認に服する。

- ・ （薬物売買、マネーロンダリング、賄賂行為及びテロリズムといった罪を犯すか又はこれらの犯罪を助長すると思われる者によって行われる）公安又は公衆衛生に係る直接外国投資、並びに規制された民間保安業務に関連する外国投資
- ・ 国防、武器及び爆薬に関連する外国投資
- ・ 暗号作成術、通信妨害及び情報システム・セキュリティに関連する外国投資
- ・ 解毒剤の生成、デュアル・パーパス製品及び技術に関連する外国投資
- ・ 公衆衛生に対する重大なリスクをもたらすおそれのある外国投資

フランス政府は、2014年5月14日、外国投資者がフランス企業に投資を行う前にフランス経済大臣から事前の承認を得なければならない投資の一覧を拡大するデクレ（n 2014-479）を発令した（以下「本デクレ」という。）。本デクレにより現在6つの新たな分野が追加されている。すなわち以下のとおりである。

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

但し、OECD非加盟国の会社によるフランスでの（上場又は非上場）証券の発行又は売却は、現在は事前承認に付されていない。

経済省は、外国投資者からの承認要請を検討する際、申請書が提出されたとみなされる日から2ヶ月以内に決定を下す必要がある。この期間に経済省より何ら回答がない場合、その直接投資は承認されたものとみなす。経済省はまた、国益に関連する条件に服し、比例の原則を遵守する範囲内で、有益な決定を下すことができる。

経済省は、外国投資者による誓約を条件として承認を与えることができる（CMF第R.153-9条）。この点について、本デクレは、大臣が外国投資者に対して第三者への事業活動の売却を求める権限を拡大した。これまでは、経済大臣は戦略的分野に含まれる補助的活動の売却を課することのみが可能であった。現在、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。

このような承認の要請を怠ると、経済省が命令を発し、かかる命令に効果がないときには、違法な投資の額の2倍を最高限度とする罰金が課せられる場合がある。また、このような承認の要請を怠ると、刑罰の対象となる場合もある。

欧州委員会は、フランスに対し、経済大臣の事前の承認に服する外国投資についてのフランスの規制に関する意欲的な助言をした。欧州委員会によれば、これらの規制は欧州連合の資本の自由な流通及び自由な策定に関する規則を遵守しない。

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

3【課税上の取扱い】

（1）フランスにおける課税

以下は、（ ）日本における課税並びに1995年3月3日付けの「所得に対する租税に関する二重課税の回避及び脱税の防止のための日本国政府とフランス共和国政府との間の条約」（以下「租税条約」という。）及び2007年1月11日付けの付随契約の目的上の日本国居住者、（ ）租税条約の利益を享受する権利を有する者及び（ ）社債に基づく支払いを日本で自らの名義で又は自らの利益のために開設した口座において行われる者が社債を取得、保有及び処分した場合の重要なフランス税効果の概要である。

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

1) 社債の利息に係る税

2010年3月1日以後に発行された社債に関する利息その他の収益の支払いは、フランス一般租税法典（Code Général des Impôts）第125条Aに基づき設定される源泉徴収税が課せられない。但し、当該支払いが、フランス一般租税法典（Code Général des Impôts）第238-0条Aで定められたフランス国外の非協調国又は地域（Etat ou territoire non cooperative）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従い、一般的に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

日本国の居住者である個人又は内国法人が支払を受ける社債の利息及び社債の償還により支払を受ける金額が社債の発行価格を超える場合の差額（以下「発行差益」という。）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一般的に課税対象となる。

社債の譲渡によって生じる所得については、(a)その譲渡人が日本国の居住者である個人の場合には、(i)2015年12月31日以前の譲渡については日本国の租税は課されず、(ii)2016年1月1日以後の譲渡については原則として日本国の租税の課税対象となり、(b)その譲渡人が内国法人である場合には益金となる。

日本国の非居住者である個人又は外国法人が支払を受ける社債の利息及び発行差益には、原則として日本国の租税は課されない。日本の租税法上は、日本国の非居住者である個人又は外国法人が社債を日本国内において譲渡したことにより生じる所得については、譲渡人が日本国内に恒久的施設を有する外国法人である場合を除き、原則として日本国の租税は課されない。但し、2016年1月1日以後は、日本に恒久的施設を有する非居住者である個人による譲渡により得られる譲渡差益は、原則として日本国の租税の課税対象となる。なお、非居住者である個人又は外国法人の日本国における納税義務は、適用される租税条約の規定により、さらに限定又は免除されることがある。

4【法律意見】

ルノーのゼネラル・カウンセルであるアン-ソフィー・ル・レイ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

2010年、2011年、2012年、2013年及び2014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。)

	IFRSに基づく数値				
(連結数値 ⁽¹⁾)	2010	2011	2012	2013	2014
売上高	38,971	42,628	41,270	40,932	41,055
営業総利益 ⁽²⁾	1,099	1,091	729	1,242	1,609
営業利益	635	1,244	122	(34)	1,105
グループ税引前利益 ⁽⁴⁾	3,548	2,647	2,284	1,128	2,134
当期純利益	3,490	2,139	1,735	695	1,998
当期純利益 - 親会社株主持分(f)	3,420	2,092	1,772	586	1,890
包括利益	5,914	2,041	414	(945)	2,210
平均社外流通株式数 ⁽³⁾ (千株)(b)	269,292	272,381	272,256	272,290	273,049
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
資本 ⁽⁵⁾ (a)	22,757	24,567	24,547	23,214	24,898
資産合計(e)	70,107	72,934	75,414	74,992	81,551
資本比率(%) (a)/(e)	32.46	33.68	32.55	30.96	30.53
一株当たり資本 ⁽⁵⁾ (ユーロ)(a)/(g)	76.95	83.07	83.01	78.50	84.19
一株当たり配当額(ユーロ)(c)	0.30 ⁽⁶⁾	1.16 ⁽⁷⁾	1.72 ⁽⁸⁾	1.72 ⁽⁹⁾	1.90 ⁽¹⁰⁾
一株当たり利益(ユーロ)(d) = (f)/(b)	12.70	7.68	6.51	2.15	6.92
営業活動によるキャッシュ・フロー	1,970	3,353	3,876	3,572	3,972
投資活動によるキャッシュ・フロー	1,404	(2,334)	(1,569)	(2,724)	(2,785)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(1,467)	(2,350)	509	(12)	(470)
配当性向(%) (c)/(d)	2.36	15.10	26.42	80	27.46
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)	122,615	128,322	127,086	121,807	117,395

(1) この情報は、参照のためのみのものであり、連結範囲及び/又は会計基準若しくは方法の変更を含んでいるため、必ずしも年度ごとに直接比較できるものではない。

(2) 「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。

(3) 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(以下に定義する。)が保有するルノー株式を相殺した上での株数。

(4) 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。

(5) IFRSの下では、非支配持分は資本に含まれる。

(6) 2011年4月29日の合同株主総会における配当案。当配当は2011年5月16日に支払われた。

- (7) 2012年4月27日の合同株主総会による配当案。当配当は2012年5月15日に支払われた。
- (8) 2013年4月30日の合同株主総会による配当案。当配当は2013年5月15日に支払われた。
- (9) 2014年4月30日の合同株主総会による配当案。当配当は2014年5月15日に支払われた。
- (10) 2015年4月30日の合同株主総会による配当案。当配当は2015年5月15日に支払われる。

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（以下「フランスの会計原則」という。）に準拠して作成されている。

ルノー及び日産自動車株式会社（以下「日産」という。）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。

2005年4月29日以降、ルノーs.a.s.はルノーS.A.の社長兼最高経営責任者（2009年5月6日以降、会長兼最高経営責任者）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。

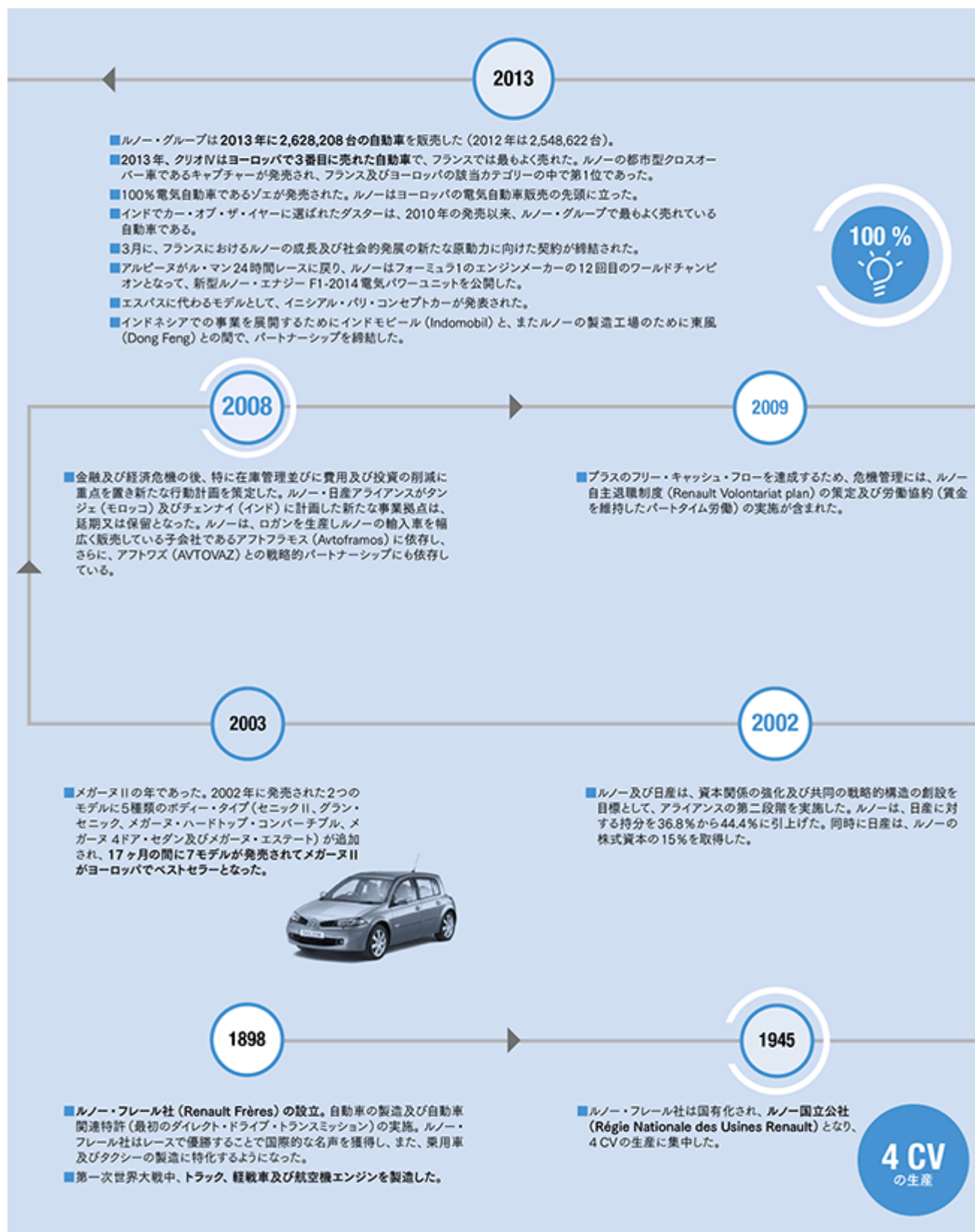
（12月31日に終了した年度）

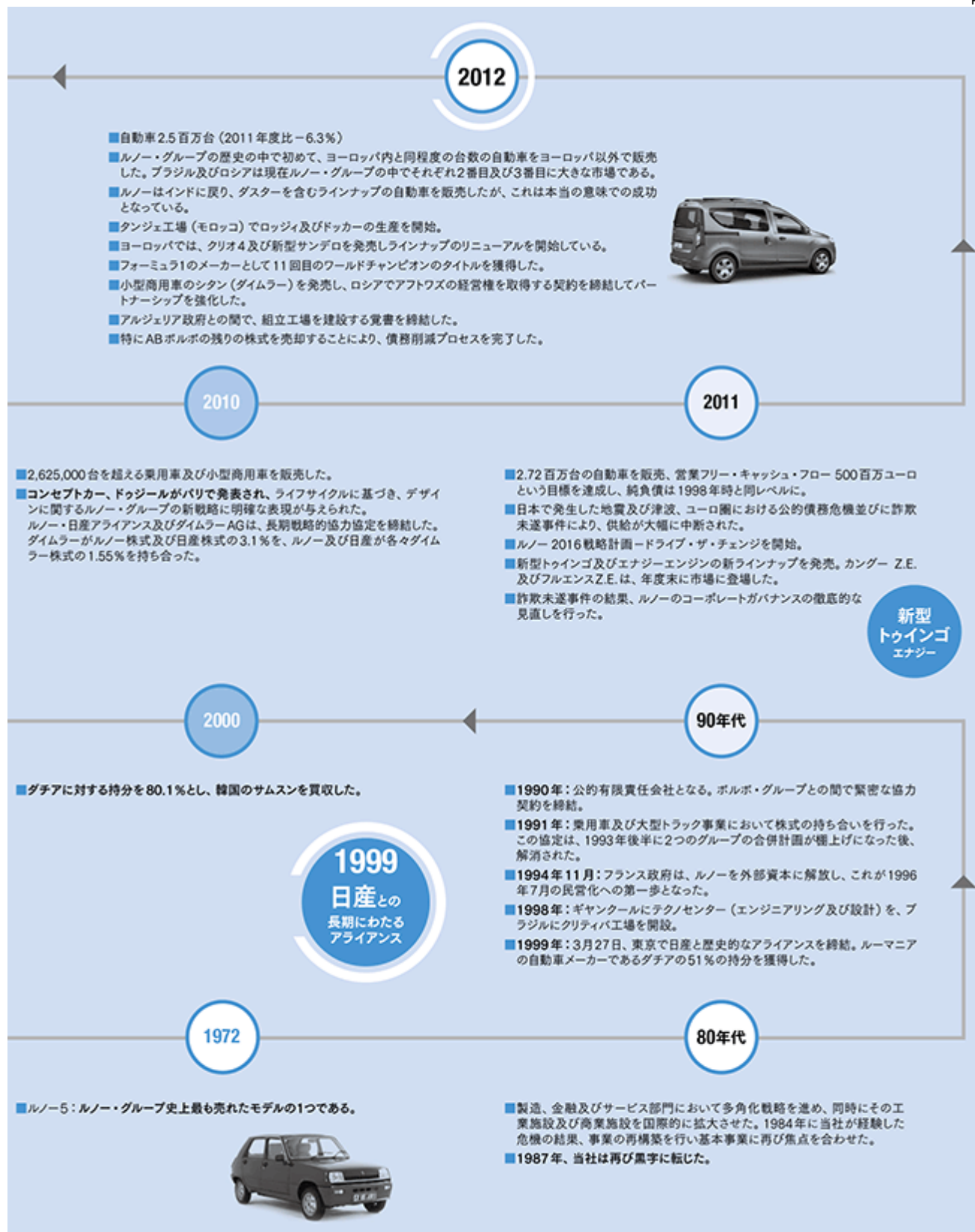
（単位：百万ユーロ。但し、別途表示されている場合を除く。）

単体	2010	2011	2012	2013	2014
売上高	0	0	0	0	0
営業利益/（費用）	(37)	(29)	(38)	(38)	(36)
税引前経常利益	(479)	113	439	1,466	589
税引前（当期）利益	5	113	439	1,475	589
当期純利益(f)	168	277	574	1,664	684
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)	17,755	17,496	16,309	15,189	15,204
資産合計(e)	30,695	27,642	27,049	25,981	26,326
株主資本比率（％）(a)/(e)	57.84	63.29	60.29	58.46	57.75
一株当たり株主資本（ユーロ）(a)/(g)	60.04	59.16	55.15	51.36	51.41
一株当たり配当額（ユーロ）(c)	0.30 ⁽¹⁾	1.16 ⁽²⁾	1.72 ⁽³⁾	1.72 ⁽⁴⁾	1.90 ⁽⁵⁾
従業員数（人）	0	0	0	0	0

- (1) 2011年4月29日の合同株主総会における配当案。当配当は2011年5月16日に支払われた。
- (2) 2012年4月27日の合同株主総会による配当案。当配当は2012年5月15日に支払われた。
- (3) 2013年4月30日の合同株主総会による配当案。当配当は2013年5月15日に支払われた。
- (4) 2014年4月30日の合同株主総会による配当案。当配当は2014年5月15日に支払われた。
- (5) 2015年4月30日の合同株主総会による配当案。当配当は2015年5月15日に支払われる。

2【沿革】





戦略的目標

ドライブ・ザ・チェンジ

ドライブ・ザ・チェンジ・ファーストステージ(2011-2013年)：3年間の主要な変革

2011年、ルノーは2つの優先事項を設定した。販売台数増加を取り戻すこと、そしてプラスのフリー・キャッシュ・フローを生むことである。これらの優先事項に取り組むために、2つの目標を設定した。2013年に販売台数3百万台、そして2011年から2013年の間に累積フリー・キャッシュ・フロー20億ユーロを達成することである。

このために、ルノーは相当な変革を行わなければならなかった。2010年、ルノーは本質的にはヨーロッパの自動車メーカーであった。現在、ルノーのヨーロッパ以外での販売台数は、2013年に37%から50%に成長している。同時に、ヨーロッパでは、新しく且つ魅力的な製品を提供することにより、ルノーは経済危機に持ちこたえた。

モデルの徹底的な見直しは、ヨーロッパにおけるルノーの業績改善の主要な要因となり、2013年にはセグメントBにおける第1位の座に返り咲いた。

- クリオIVは、ルノーのデザインの見直しの典型であり、他方で、環境あるいはインターネット接続新技術の点で最新のイノベーションを提供している。
- キャプチャー：キャプチャーの成功は、セグメントBのような伝統的セグメントを含み、新たな成長の機会をとらえるルノー・グループの能力を示している。キャプチャーは2013年には既にフランスで第1位の売上を誇るクロスオーバー車で、ヨーロッパでは該当セグメントで第1位であった。
- 最後に、ゾエが発売され、ゼロ・エミッション車のラインナップの先頭に立った。2013年末時点で販売台数は予測したレベルに到達していないが、ゾエは記録的な顧客満足率を有しヨーロッパでベストセラー電気自動車となった。

さらに、ルノーは、M0ラインナップ（6車種を有する）の拡大を継続し、新型ロガン及びサンデロモデルでリニューアルを開始した。このプラットフォームは、結果的に、2013年に111ヶ国で百万台を超える自動車の販売台数をもたらした。これらの自動車は、8つの製造拠点で組み立てられたものである。

- ダスターでは、ルノー・グループは世界的な製品を開発し、ヨーロッパ、ブラジル、インド及びロシアの顧客の非常に様々なニーズに応えることができている。ロシアで最も売れているSUVであり、インド、ブラジル及びアルゼンチンで2番目に売られているSUVであるダスターは、現在ルノー・グループのベストセラーモデルである。

最後に、小型商用車のラインナップは、新型マスター及びZ.E.カンゲーの到来により補完された。両自動車はヨーロッパの各カテゴリーにおけるベストセラー車で、フランスで製造されている。

このラインナップの徹底的なリニューアルにより、ルノーは2013年時点において次第に世界で競うことのできる会社となっていった。

- ルノー・グループの10大市場のうち5つの市場が、第2位のブラジル及び第3位のロシアを含む新興国にある。
- 販売されている自動車の4台に1台が既にルノー製であるアルジェリアを除き、ルノーが存在するすべての新興国においてルノーはその市場シェアを拡大させている。
- インドでは、ブランドが再発売された2年後に市場シェア2.2%を達成するという大きな進歩を遂げた。

ルノーは、2008年から2010年の間における8%の下落の後、この計画の第1期間（2011-2013年）でヨーロッパ自動車市場が6%の成長を遂げるという想定のもと、この積極的な新商品の投入を準備した。実際のところ、市場は下降を続け、新たに10%の下落により20年間での最低記録を新たに樹立した。予測との間のこの16ポイントのギャップは、ルノーのイラン市場がほぼ完全に消滅したと相まって、新興市場における継続的な進歩にもかかわらず2013年の自動車販売台数3百万台という目標を達成できないことを意味した。

にもかかわらず、当社全体の努力のおかげで、ルノーは厳しい財務上の規律を維持し、3年間の計画の後、20億ユーロの累積フリー・キャッシュ・フローを生むという目標を超えた。

ドライブ・ザ・チェンジ・セカンドステージ（2014-2017年）：加速の新局面

今日、この進歩に支えられ、ルノーは堂々と将来に目を向けている。2011年にドライブ・ザ・チェンジで定められた戦略は良い結果を出した。今は加速の新局面にきている。

- 規模の経済及び競争力を高めるため、ルノー・グループはアライアンス内におけるCMFプラットフォームの展開を加速させている。これにより、単独では不可能な省力が可能となり、投資及び研究開発の支出を売上高の9%未満にとどめられる。共有される2つのアライアンス・プラットフォーム、CMF C-D及びCMF Bはそれぞれ3百万台の自動車を有し、世界トップ5に位置している。ルノーに関しては、将来の自動車の80%がパートナーと共有のプラットフォームで生産される予定である。さらに、標準モジュールの開発により、現在の3分の1に比べ、将来は自動車の価値の3分の2をカバーすることが可能となる。

- 国際的な成長に沿って、ルノーは自動車が生産されている地域で地元供給率が80%に達することを期待している。この地元調達、製品競争力を確保し、特に為替変動に対するエクスポージャーを減らすために重要である。
- ヨーロッパでは、パートナーとの競争力強化計画の実施のおかげで、製造能力がより上手く利用される見込みである。フランスでは、例えば、ルノーは2017年までにパートナーである日産向けマイクラ132,000台を含む710,000台の自動車を生産することを2013年に約束している。

この計画のセカンドステージにおいて、製品が魅力的且つ競争力の高いものであることにより、製品は成長と収益性の鍵であり続ける。鍵となるモデルをリニューアルし、ラインナップと地理的対象範囲を拡大することにより、積極的な新商品の投入が加速される予定である。

- M0ラインナップの成功に強化され、2015年にラインナップに新たな自動車が追加される予定で、新興市場の対象範囲を拡大する。その目的は、インド、その後南アメリカで、5,000ユーロを超えない近代的自動車を提供することである。共同アライアンスCMF-Aプラットフォームをベースとし、インドのチェンナイで開発される予定である。
- ヨーロッパのAセグメントでは、2014年に新型トゥインゴが発売された。パートナーであるダイムラーと共に開発された革新的プラットフォームで生産されている。
- 2015年から、アライアンスCMFプラットフォームを利用して、ラインナップC及びDの自動車が完全にリニューアルされる予定である。ヨーロッパでは、ドゥエ及びパレンシア工場でこれらの自動車が製造される予定である。このアプローチにより、例えば、現在の700,000台のプラットフォームに対し、3百万台のプラットフォームで次世代メガヌの開発が可能となる。新型Dセグメント車もまた、現在のラグナ向け160,000台のプラットフォームに対し、この3百万台のプラットフォームで開発される予定である。エスパスの後継となるメガヌ、セニック及び新型Dセグメント車もこのようにして続いて発売される予定である。
- キャプチャーの成功の後には、セグメントC及びDの商品供給を拡大することにより、クロスオーバー車の全種類が販売される予定である。
- 最後に、小型商用車のラインナップは2つの新型ピックアップにより拡大し、このセグメントをさらにカバーすることになり、多くの新興国の市場の主要部を構成する。ヨーロッパでは、新型トラフィックが2014年に発売された。これは、サンドゥビル工場で生産され、GMとのパートナーシップで開発されている。

確固たる製品計画は適切な価格方針を有していなければならない。このポイントは、過去3年間で特に重点を置かれてきた。

さらに、ブランドを強化することは依然として優先事項である。

- 製品計画、革新及び品質改善並びに顧客満足がこれに寄与する。
- 自動車の魅力及び競争力は、可能な限り多くの人々が利用できる、有益で魅力的な革新を行うことで改善される。この点で、インターネット接続の自動運転車は現在から2020年までの開発機会の主要分野である。これらの自動車は、次に続くステージで市場において発売されるだろう。
- 環境に対する責任に関するルノーのコミットメントは、電気自動車の開発及び内燃自動車のCO₂排出削減への取り組みを継続することにより実現されるだろう。

当社は以下の3つの目標を達成する取り組みを行っている。

- 世界をリードするフランスの自動車ブランドとしてのルノーの地位を確保すること
- ルノーを継続してヨーロッパ第2位のブランドの地位に置くこと
- 該当カテゴリーの主要ブランドとしてのダチアの地位を築くこと

中国での地位を確立することは、ルノーにとってもう1つの主要な優先事項である。2013年12月、東風との合併会社が公式に発表され、武漢に、当初生産能力150,000台を有する工場の建設が開始された。最初のモデルであるC及びDセグメントのクロスオーバー車は2016年から発売される予定である。

2014年初頭に、ルノー及び日産間のシナジーを高めるプロジェクトが発表された。これは、購買、エンジニアリング、製造及びロジスティクス並びに人事の4つの分野における共同管理の確立をもたらした。2016年について、アライアンスは自らに対し43億ユーロ以上のシナジー目標を課した。このシナジーは、ルノーの計画の成功に寄与するだろう。

ルノーの戦略の目的は、収益性が高く持続可能なルノーの成長を確保することである。したがって、成長と収益性について2つの目標が設定された。

- 成長は売上高で評価される。これにより、すべてのルノー・グループ活動（自動車、部品及び付属品の販売、関連サービス並びにパートナーへの販売）をより好ましい形で考慮することが可能となるだろう。この指標はまた、製品及びブランドに付加価値を与えることによりユニットの売上高を増加させたいという要望を反映するものでもある。この計画が十分に展開された時点で、ルノーは、2014年初めに銀行間で合意された為替レートの予測に基づいて500億ユーロのグループ売上高を達成することを目標としている（2017年に評価される）。
- 収益性は営業総利益で評価される。過去3年間で、当社はフリー・キャッシュ・フローに努力を集中させた。これは、ヨーロッパの経済危機の中で賢い選択であることが証明された。現在、貸借対照表は改善され、計画のセカンドステージは営業の収益性に注力している。計画が本格運用された時点で、ルノーは、売上高の5%以上の営業総利益を達成することを目標としている。同時に、また当社内で最高且つ可能な財務上の規律を維持するために、毎年プラスの自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フローを課している。

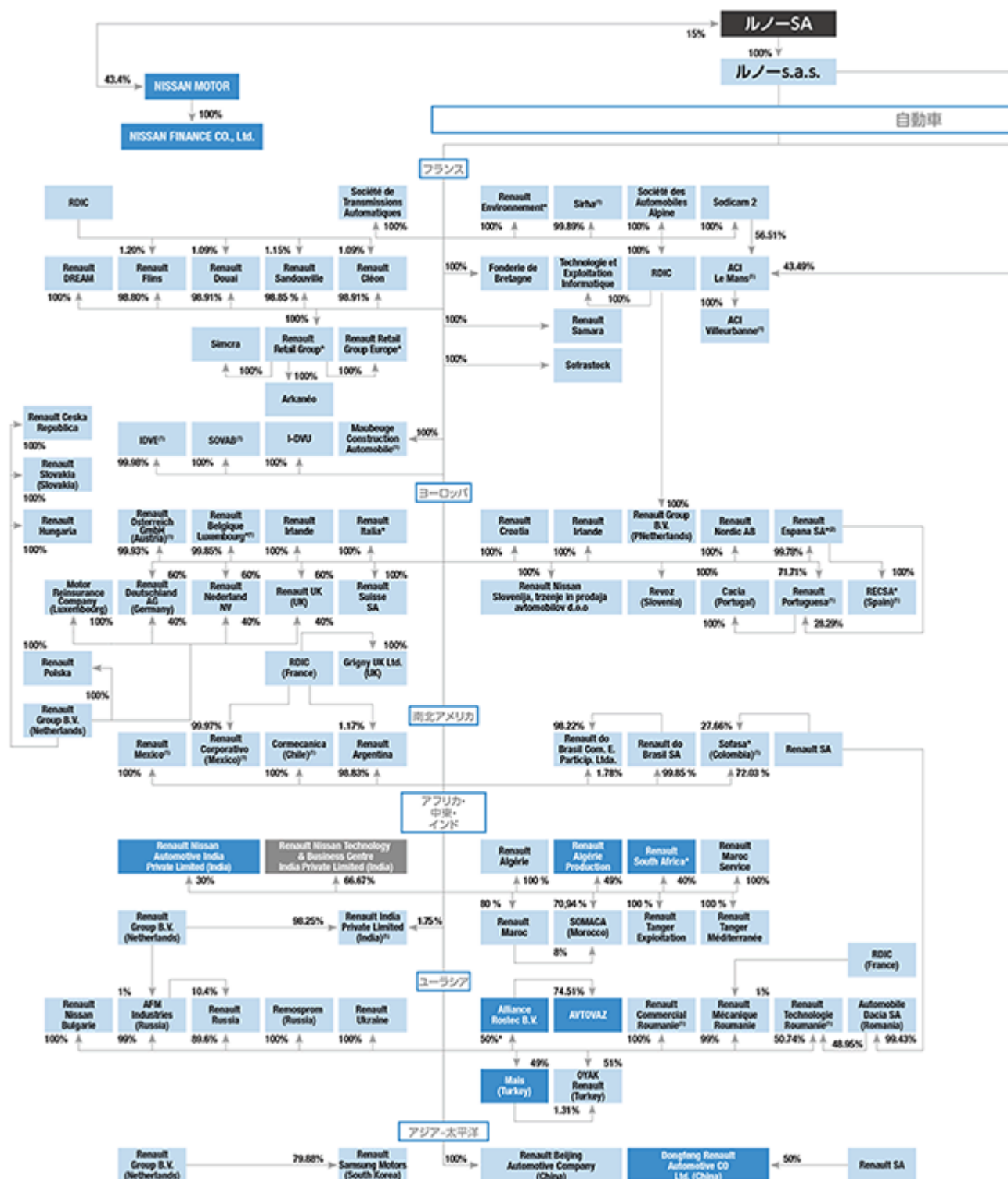
3【事業の内容】

ルノー・グループの事業は120ヶ国を超える国々で以下の2つの主要な事業分野に編成されている。

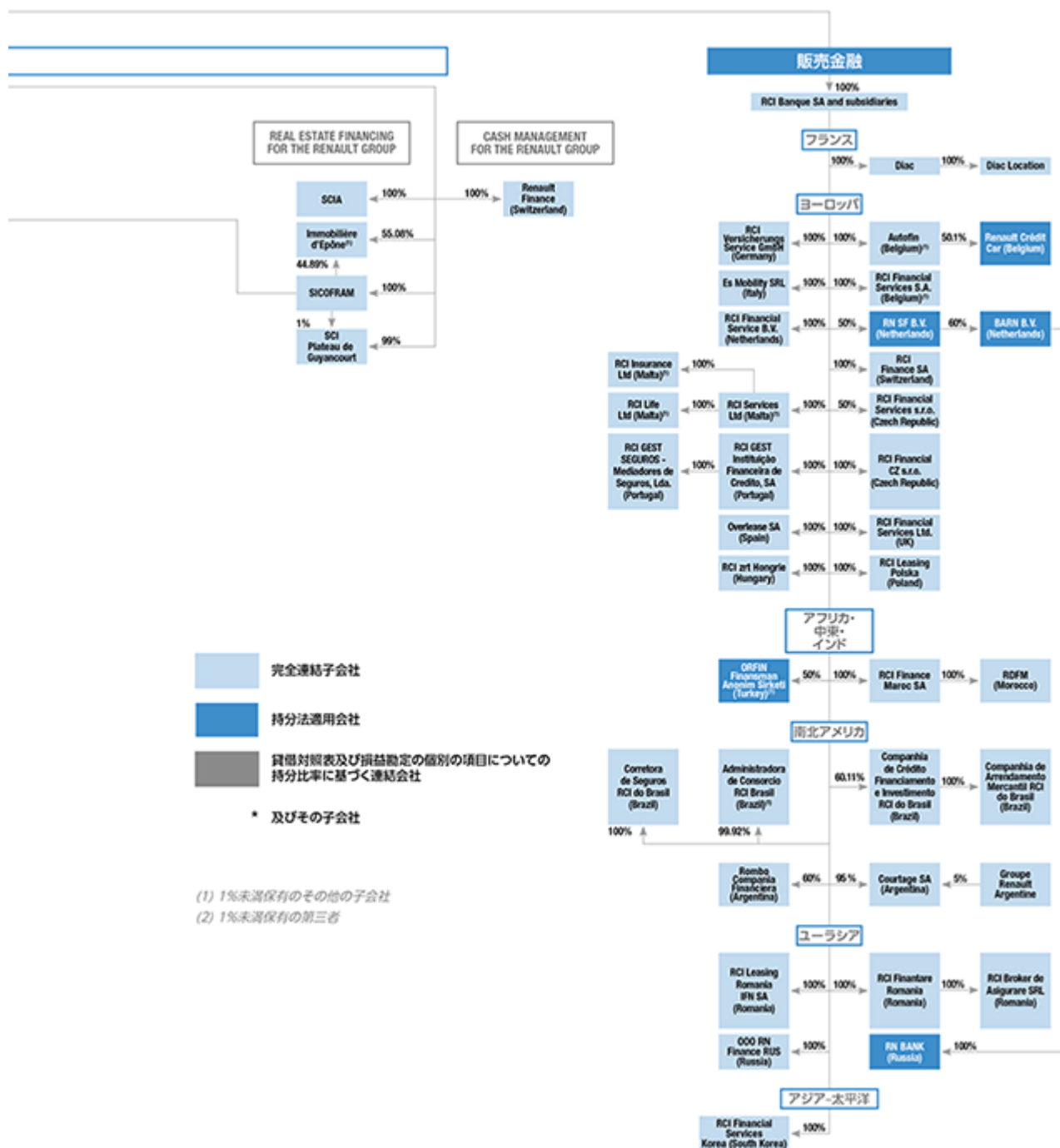
- 自動車：デザイン、製造及び販売ネットワーク（ルノー・リテール・グループ子会社を含む）を通じた販売
 - 3つのブランド（ルノー、ダチア及びルノー・サムスン・モーターズ）のもとで販売される3種（乗用車、小型商用車及び電気自動車）の新車（ルノー限定の電気自動車を除く）。ダチア及びRSMによって製造される自動車は、いくつかの国において、ルノー・ブランドのもとに販売される可能性がある。
 - 中古車及び予備部品
 - ルノー・パワートレイン（企業間取引）
- 種々のサービス：販売金融、リース、メンテナンス及びサービス契約

下記「2014年12月31日付グループ連結組織図詳細」は、ルノー・グループの2014年12月31日に終了した事業年度のルノーの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。

2014年12月31日付グループ連結組織図詳細



* 50% マイナス 1 株



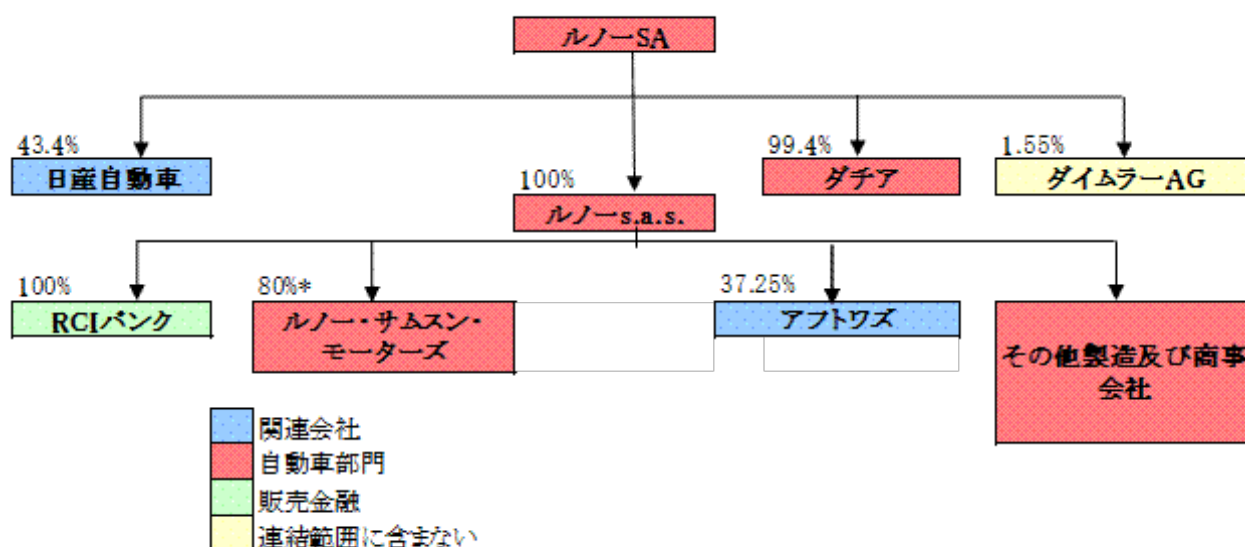
上記2つのビジネスラインの他、ルノーは以下の2社の株式を保有している。

- 日産
- アフトワズ

これらの持分は、ルノー・グループの財務諸表において持分法により計上されている。

ルノー・グループの構造

(発行済株式の割合(％))



(*)ルノーS.A.S.による間接的持分。

(1) 事業

A. 自動車：主要な活動及び地域別業績

(1) ブランド

ルノーは、3つの自動車ブランド、即ちルノー、ダチア及びルノー・サムスン・モーターズのもとで、乗用車及び小型商用車の設計、開発及び販売を行っている。

ルノー・ブランド

19世紀に創設された希少な自動車ブランドの1つであるルノーは、今日まで116年の間、自動車の歴史を刻むメーカーの1つとして存在してきた。構造、設計及び技術的進歩への情熱を絶えず新たにしながら、ルノーは長年にわたって、顧客と近い距離で、活気があり斬新な、人々の心に焼き付いた「cars for living」という言葉で見事に表現された、独自の個性を形成してきた。

ルノーは、革新に関するその幅広い評判にふさわしく、自動車の製品ラインをリニューアルし続けている。2014年には、特に2つの新型モデルにおいて、革新を通じてどの瞬間も顧客のためにより良い生活を創造するというこの精神を具体化している。

- 新型トゥインゴ：完全なデザインの見直しを行い、市場から大きく変更したインテリアと操縦性を備えている。
- トラフィック：真に顧客のオフィスへと姿を変えた車である。

また、ルノーは、そのルーツがフランスにあることに誇りを持ちながら、急速に国際展開を進めている。ルノーの自動車のラインナップは、すべての地域で可能な限り効果的に各地域におけるニーズを満たすようデザインされている。ルノーは、すべての人のニーズに沿うように、すべての人が購入できるように、またすべての人の情熱を満たすように、人生のすべてのステージにおける自動車をデザインしている。

モータースポーツへの参加における揺るぎない成功によって証明されるエネルギーを持って、ルノーは、すべての人に、この上なく充実した人生、つまり、情熱に満ちた人生であると同時にすべての瞬間がよりシンプルでよりゆとりのある人生を送ってほしいと望んでいる。

乗用車（PC）

ルノーは、小型車セグメント（A及びBセグメント並びに乗用車バン（passenger-carrying vans））において、幅広いラインナップの相補的なモデルであるロガン、サンデロ、トゥインゴ、クリオ、キャプチャー、シンボル、スカラ及びカンゲーを販売している。

新型サンデロ及びロガンが旧バージョンに取って代わり、ロシア及びブラジルでこの2車種を人気車種にしてきた強みを維持することで、2車種の国際的なサクセスストーリーの次の一章を開いている。その再設計されたインテリア及びエクステリアは、現在、スピードリミッター、クルーズ・コントロール、温度調節器及びナビゲーションシステムなどの近代的で最高級の機器が備わっている。

低価格で、広々として頑丈な、新型ルノー・ロガンは、南アメリカ（当該地域における2014年度のルノー乗用車販売台数の約15%を占める。）及びロシア（当該国における2014年度のルノー乗用車台数の約19%を占める。）で大成功を収めている。ロガンは、圧倒的なコストパフォーマンスを実現させ、特に家族連れを魅了している。

モダンなデザイン、広々とした内装、信頼性及び金額に見合う価値を有するサンデロは、ブラジルの若いカップルからロシアの単身者まで、世界中の顧客のニーズを満たしている。2014年度において、このモデルは、ブラジルにおけるルノー乗用車販売台数の約44%及びロシアにおけるルノー乗用車販売台数の20%を占めた。

2014年、ルノー・ブランドはヨーロッパの小型車セグメント（A + B）のトップに立った。

Aセグメント（小型シティカー）では、トゥインゴのめまぐるしく競争の激しい市場での日々がめでたく終焉を迎えた。2014年9月、ルノーは新型トゥインゴを発売し、そのラインナップの更新を続けた。新型トゥインゴは、リアエンジンのデザインにより、そのブランドの独創的且つ革新的なポジションを上手く表現している。新型トゥインゴを際立たせているのは、その並外れた機敏さ、接続性、そしてその車内空間である。2014年、トゥインゴはフランスの該当セグメントのベンチマークであり続け（セグメントAでシェア30.2%）、ヨーロッパではその地位を維持し続けた（セグメントAでシェア7%）。

Bセグメントでは、その発売から2年後、クリオが大きく成功し、ヨーロッパで第2位のベストセラー車として位置することが確実視されている（2014年度、セグメントBでシェア7.6%）。

前世代から受け継がれた基礎をベースに、クリオは、その魅力的なデザインとカスタマイズされた機能の幅広いラインナップ、インターネット接続ナビゲーション付R-Link触覚型マルチメディアシステム、機器の贅沢な配置及びクラス最高の燃料効率でダイナミックなパフォーマンスを兼ね備えたエンジンを装備し、新たなスタートを切る。

魅力的なシューティングブレーク様式を持つステーションワゴン型は、ヨーロッパのBステーションワゴン・サブセグメントでトップの座についた（2014年度はセグメントの47%）。RSバージョンを加えることでラインナップが完備されており、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一体化した200hpターボ・ガソリン・エンジンを搭載したこのRSバージョンは、スポーツカーセグメントにおいて、かつてない多用途性を提供している。

加えて、ヨーロッパと北アフリカでクリオコレクション及びクリオがそれぞれクリオエントリーレベルのモデルとして依然として存在しているため、旧型クリオは引き続き販売される一方、ルノーの新しい個性的なデザインを反映したクリオが、ブラジルとアルゼンチンで販売されている。

ルノーは、2013年4月以降販売されているこのラインナップ初の都市型クロスオーバーであるキャプチャーでBセグメントの拡大を続けた。独特の特徴を有する自動車であるキャプチャーは、SUVの表現豊かなスタイルとドライビング・ポジション、ミニバンの室内空間とモジュラーデザイン、コンパクト・ハッチのハンドリングと運転のしやすさといった3つのベストな自動車スタイルを提供する。45ヶ国で販売されているキャプチャーはヨーロッパのBクロスオーバーセグメントで忘れられない印象を残した国際車である（2014年度は32%のセグメントシェア）。

インドにおいて、ルノー・スカラは、若く、上昇志向のある、都会の顧客をターゲットとしたプレミアム・セグメントに位置している。スカラは、そのパフォーマンスにおいて最高級の快適性と若い家族にふさわしいサイズを提供している。

新型カンゲーは、最初の1年間に大きな成功を収めた。ヨーロッパのみならず世界中で販売台数の実績を大きく改善した。カンゲーの乗用車は35ヶ国で販売されている。モーブージュ（フランス）で生産されており、CO₂排出量と低燃費の点で該当セグメントにおけるリーダーの1つである。

ダスターもまた、様々な市場のニーズに合わせた魅力的な設計、スペース、信頼性及び設備を有し、国際市場において真に成功を収めている。2014年、ダスターはインドのルノー乗用車販売台数の約90%、またロシアでは約40%を占めた。

革新を推進力とする、競争の激しいC-ハッチ・セグメントで、2014年、メガーヌは非常によく持ちこたえた。これは、新たなブランド・アイデンティティ、より広いラインナップのエンジン、そしてルノーR-Linkマルチメディアシステムなどの最新技術を導入したことによる。ヨーロッパでは、メガーヌは3.24%のシェア（0.31ポイント増）を有し、C-ハッチ・セグメントにおいてその地位を確かなものとする過程にある。

C-MPVセグメントでは、2013年に新たなブランド・アイデンティティとルノーR-Linkマルチメディアシステムなどの最新技術により更新されたセニックのラインナップもまた、ルノーが競争の新しい波に持ちこたえることを可能とした。

フルエンスもまた、2013年1月以降のルノーの新デザイン・アイデンティティを特徴としており、顧客の期待に沿うように設計されたダイナミックで近代的なスタイリングや幅広いパワートレインと上手く組み合わせ、トルコのCセグメントで2.27ポイント増の9.82%のセグメントシェアを獲得してその地位を確固たるものとした。

モータースポーツへのルノーの情熱は健在である。メガーヌ・ルノー・スポール275トロフィーRは、有名なノルシュトライフェ（ドイツのニルブルクリンク・レーストラック）で7分54.36秒の新ラップレコードを打ち出した。

2014年は、パリ・モーターショー（2014年10月2日パリにて）でルノー・エスパスの第5世代が発表され、ルノーの最高級自動車のリニューアルのサイクルが始まった。ブランドの象徴的な自動車MPVセグメントを創設した自動車でもある過去の4世代は、30年間に1.25百万台を販売した（1984-2014年）。

新型エスパスは、4分野における革新により、顧客ベースで変化するニーズを受け入れている。

- 美意識（1）：自動車のシルエットは現在、SUVの世界を明確な基準とするが、最新式の、空気力学の原理を応用したエレガントなスタイリングを持つクロスオーバーである
- 技術（2）及び安全性（3）：市場に流通しているドライバーアシストシステムをすべて取り入れ、それらをルノーのマークの容量内蔵スクリーンを中央に置いた革新的なインテリアに組み入れている。また、将来は4コントロール・シャーシ、4輪操舵技術を有し、それにより、改良された敏捷性及び非常にダイナミックなロードホールディングを提供できるようになる。
- 最後に品質（4）：内装材の選択、パワートレインの信頼性及び新たな産業プロセスが、顧客の最も高い期待に応えている。

2008年に発売され60ヶ国で販売されているコレオスは、300,000台を超える販売台数で国際市場でのルノー・ブランドのプレミアム自動車の先陣としての役割を確かなものにした。2013年9月には、新フロントエンド・デザイン、新技術及び新エンジンを有し、新フェーズが発売された。

2014年、特に競争が激しいSUVセグメントにおいて、コレオスは、48,000を超える顧客を勝ち取り（2013年よりアップ）、そのうち85%はヨーロッパ以外で達成している。ユーラシア、ラテンアメリカ及び中国では、コレオスは高級市場セグメントにおけるルノーの主要モデルである。

大型の高級セダンであるラティテュードは、運転のしやすさと細かい走行感覚の両方を提供するルノーと日産両社の技術的要素を組み合わせ、正にルノー・日産アライアンスの製品である。世界の市場で販売されているラティテュードは、新しい顧客グループをターゲットにして、高所得層向けに国際展開しブランドイメージを向上させたいというルノーの努力を反映している。

ラグナは、2007年の発売以来約350,000台を販売した。ラグナは、運転の快適性及び楽しさのために開発された最新の自動車技術である4輪操舵の4コントロール・シャーシ・ステアリング、R-Linkナビゲーションシステム及びBose®・サウンド・システムを搭載している。

小型商用車（LCV）

ルノー・グループは、ルノー・ブランドのものとのみならず、ゼネラルモーターズ、日産、ルノー・トラックとの製造パートナーシップを通じて、また、2012年後期以後、シタン小型バンについては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。

ルノーは、1998年よりヨーロッパをリードするLCVブランドとしての地位を保持しており、ヨーロッパでの市場シェアを14.2%獲得している。ヨーロッパ以外では、ルノー・グループの小型商用車の市場シェア0.9%は、4%下落した（米国を除く）市場において安定していた。

ルノーは、プロ+の専門LCVネットワークを拡大することにより、また、多彩なトランスフォームド・ビークルを提供するために独立車体製造者との間で契約を締結して、企業顧客を満足させるべく努力している。

ルノーの小型商用車のラインナップは、1.6メートルトンから6.5メートルトン及び2m³から22m³のサイズ、ガソリン、ディーゼル及び電気自動車（カンゲーZ.E.）式バージョンで構成されている。

小型バン・セグメント（2メートルトン以下）において、新型カンゲーは、最も要求の多いプロフェッショナルたちでさえも満足させる「オーダーメイドの」ラインナップを取りそろえたマーケットリーダーである。いくつかの市場では、3フロントシートのオプションを提供しており、坂道発進アシスト付新型ESPシステム及びエクステンディッドグリップ、並びにR-Linkナビゲーションシステムを備えている。このモデルは、依然として長さは3タイプで、3種類の電気自動車式バージョン（カンゲーZ.E.、2人乗りカンゲーマキシZ.E.及び5人乗りカンゲーマキシZ.E.）がある。

初代カンゲーは現在でも南米向けにコルドバ（アルゼンチン）で生産されている。

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、リニューアルされた自動車ラインナップ（新型トラフィック及び新型マスター）の貢献により積極的な活動を続けている。

34年間のサクセスストーリーを経て、また1.6百万台の自動車を製造した後、ルノーは第3世代のトラフィックに着手している。フランスで誰もが認めるマーケットリーダーであるトラフィックIIは、2014年8月末、ヨーロッパのコンパクト・バン・セグメント（2.0メートルトン～2.9メートルトン）において、第3世代の登場により華々しくその販売キャリアを終えた。ルノーのブランド・アイデンティティを獲得した頑強且つダイナミックなデザインを有する新型トラフィックは、可動範囲が広がり全長が伸びたことにより、ますます大きく快適になっている。新型トラフィックは、1.6dCiエンジンを搭載し、シングルターボ（90及び115hp）又はツインターボ（120及び140hp）バージョンで提供されている。燃料効率とパフォーマンスが結びつき、新型トラフィックはdCi120エンジンで100km 当たり5.7lの消費に満足している（トラフィックIIに比べ、100km 当たり平均1lの燃料消費削減）。ゼネラルモーターズとのパートナーシップで開発された新型トラフィックは、その生産がパルセロナの日産工場からフランスのサンドゥピルのルノー工場に戻った。

2014年、ルノー・トラフィックは、ヨーロッパの小型バン・セグメントにおいて14.9%のシェアを獲得した（2013年より2%増）。

大型バン・セグメントにおいて、新型マスターを特徴付けた最大の変化は、ボンネットの中である。現在、110hpから165hpの範囲を有する2.3dCiエンジンが搭載されており、消費節約は100km当たり最大1.5lである。

「オーダーメイド」は新ラインナップにおいても重点が置かれている。350を超えるバージョンで、長さ4タイプ、高さ3タイプ、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から22m³の可動範囲を提供している。

マスターはパティイー工場（フランス）で製造されており、30の異なる国で販売されている。ヨーロッパでは、2014年の大型バン小型商用車セグメントシェアは13%（ルノー・トラックの販売台数を含む）で、業績に変化はなかった。国際市場では、マスターは順調な進展を見せ（ブラジル、アルジェリア、オーストラリア、ロシア、コロンビアなど）、いくつかの市場では、該当セグメントにおいて初めて首位を獲得あるいは首位を保持した（アルジェリアで49.1%、ブラジルで35.6%及びモロッコで31.1%のセグメントシェア）。

電気自動車（EV）

2014年11月初頭、アライアンスは電気自動車200,000台の大台を超え、世界の2台に1台を超える電気自動車を販売しマーケットリーダーとなった。ルノーは、最初のモデルであるカンゲーZ.E.が2011年10月に市場に出て以来、全世界で56,400台の電気自動車を販売した（ゾエ20,300台、カンゲーZ.E.16,800台、フルエンスZ.E.4,700台及びトゥイジー14,600台）。

インフラ開発のスピードが予定より遅かったにもかかわらず、すべてのEV市場が大きな成長を続けた。2014年、世界市場は160,000台を超える台数を達成した。電気自動車は、ハイブリッドカーの時代の10倍から

20倍の速さで成長している。VW及びBMWのような主要なライバルの出現が、当社の戦略の正当性を示しており、また、電気自動車に対する意識を高めている。

世界の2大市場はヨーロッパ及び米国である（それぞれ世界市場の約40%を占めている）。ヨーロッパでは、ノルウェーが、そのインセンティブベースの非常に強い政策によりトップレベルの市場となっている。2014年、ノルウェーで販売されている自動車の10台に1台を超える自動車が電気自動車であった。ルノーの主要市場はフランス、ドイツ及び英国であるが、ノルウェーにおけるZ.E.ラインナップの最近の発売は成功が期待できる。電気自動車市場の成長もまた、インフラと関連している。英国は電気自動車インフラの点で最も開発の進んだ市場である。急速充電のスタンド網が、既に英国の自動車道路の87%をカバーしている。

2014年、ルノーは世界中でZ.E.ラインナップの展開を続けた。例えば、チリでフルエンスZ.E.のタクシー車両、マカオ、ドバイさらにコロンビアでトゥイジーの発売、また、トルコ及びモロッコでゾエの発売である。

この年、ゾエラインナップの技術は、国内向けソケットに差し込むことができるフレキシブルチャージャーの販売及び電気自動車の取得をより容易にする競争的なリースオファーの導入と共に拡大した。2014年に11,000台を超える販売台数でヨーロッパ第2位となったゾエは、かかる年の最後の4ヶ月間で市場シェア23%を獲得し最も人気の電気自動車となった。ゾエの顧客は、自身の車を高く評価しており、ゾエのラインナップをルノー顧客満足表のトップに押し上げた。

トゥイジーは、発売から2年が経ち、販売台数は年間約2,300台で安定している。これは、ブランドにとって重要な広告媒体であり、トゥイジーはすべての電気自動車の販売促進イニシアチブのまさに中心にある。現在、27ヶ国でブランド大使を務めている。2014年には、100%電気自動車で、100%の楽しさと物資輸送ソリューションを提供するカーゴバージョンがラインナップに加えられた。

カンゲーZ.E.はヨーロッパにおいて今なお電気商用車のベストセラーである。2014年、ルノーは、フランスの国営郵政事業であるラ・ポステに5,000台目のカンゲーZ.E.を納入した。ラ・ポステは国内で最多の社用車両を保有している。近い将来、さらに5,000台が納入される予定である。

当社のゾエ及びカンゲーZ.E.の顧客の間での最高レベルの満足が、もう一つの明るい兆しである。当社は、顧客がZ.E.ラインナップに対する意識とイメージを高めてくれることにますます頼ることができるだろう。

ダチア・ブランド

2004年以来、ヨーロッパ及び地中海沿岸地方で3百万台を超える自動車を販売したダチア・ブランドは、注目に値する商業的成功を収めようとしている。

ダチアは、主にダスター、サンデロ及びロガンモデルをベースとして、販売台数が2013年より19.1%増、2014年度末には511,465台に達して、2014年はダチアにとって素晴らしい1年となった。

ヨーロッパでは、ダチア・ブランドは他のすべてのブランドより速いスピードで成長している。自動車のラインナップをリニューアルし、ダチアは2014年末時点で登録台数361,544台、2013年より24.5%増を達成した。

フランスでは、ダチアはその台数を2013年より14.1%アップさせ、現在乗用車市場で第5位のベストセラー車である。

地中海沿岸地方の難しい市場において、ダチアは、ルーマニア及びモロッコで堅調な業績を達成し（ダチア・ブランドは2013年に比べてその販売台数をルーマニアで19%、モロッコで11%引き上げた）、すべての国においてその市場シェアを増加させている。また、これらの両国において誰もが認める自動車市場のリーダーの地位を保持している。

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

多くの国において、顧客が集まって、精神の自由、シンプルさ及び寛容さなどの共通の価値について話し合い、分かち合っている。それらのコミュニティ・イベントは年々大きくなっている。イベントは本当に楽しい時間で、顧客とブランドの間に強い絆を築いている。

ソーシャルネットワーク上では、ダチアは4年間足らずで既に2百万を超えるフェイスブックのファンを獲得している。

ダチア・ダスターは、手ごろな価格で魅力的なデザイン、空間、信頼性及びオフロード性能の全てを備え、大成功を収めている。このモデルは5年間で630,000台超が販売されている。

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

2014年、実用的で多用途の5人乗りクルー・バン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・バンの販売台数は、ヨーロッパ及び海外市場で増え続けた。既に約125,000台が製造されている。ステップウェイバージョンは当年度末に発売され、かかるモデルの商業的拡大はさらに加速するはずである。ドッカー・バンは、冷凍車及びダンプタイプの自動車市場において徐々に勢いを得ている。

ルノー・サムスン・モーターズ・ブランド

ルノー・サムスン・モーターズ(RSM)は、韓国のみにおいて、国内B、C、D、E及びSUVセグメントを対象とする5種類の乗用車(QM3、SM3、SM5、SM7及びQM5)を販売している。2014年は、RSMの乗用車市場シェアが4.64%から5.68%へと大きくアップした、成長の年であった。これは、QM3の成功のみならず、大多数のモデルの業績が目覚ましい向上を遂げたことに支えられたものである。RSMは2014年に80,000台の自動車を販売した。

2013年12月に発売されたQM3は、ルノー・キャプチャーから派生したBセグメントの都市型クロスオーバー車である。新モデルはRSMのラインナップをBセグメントにまで拡大している。2014年、QM3は18,000台超の販売台数で成功を証明した。

SM3の第2世代は、2009年7月に発売された。2013年11月、SM3のラインナップはZ.E.バージョンの追加により拡大し、2014年3月には、ブランドの新たなアイデンティティを採用するためにSM3は変革を遂げた。その発売以来、新型SM3は2014年に韓国で21,000台近くが販売され(約10%増)、大成功を博した。

高級セダンのSM5は、2001年の発売以降継続的な好成績に恵まれている。第三世代のSM5は、2010年1月に発売されると、たちまち好評を博した。新フェーズは2012年11月に発売され、SM5プラチナと呼ばれた。2014年、EDCデュアルクラッチオートマティクトランスミッション付ディーゼル1.5 dCiエンジンの追加により、そのラインナップは強化された。SM5は2014年に27,500台が販売された。

2011年8月に発売されたこの最高級自動車の第2世代であるSM7は、V6エンジンを搭載しており、ルノー・日産アライアンスによる最先端技術を内蔵している。2014年9月、新型SM7ノヴァは、新たなブランド・アイデンティティを採用するために変革を遂げた。2014年の韓国での販売台数は4,700台で、2013年より30%超増加した。

2007年12月に発売されたQM5は、韓国市場初の本格的クロスオーバー車となった。2014年2月、QM5は、新たなブランド・アイデンティティを採用するために変革を遂げた。2014年の販売台数は67%増加し、約9,100台であった。

SM3、SM5、SM7及びQM5は韓国の釜山工場で製造されている。

(II) 地域別業績

地域別全ブランド世界市場(2014年度)

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合(%)

	台数	TAM 乗用車及び 小型商用車の 世界における割合
ヨーロッパ 合計	14,564,768	17.1%
フランス	2,167,958	2.5%
G9	12,396,810	14.5%
ヨーロッパ以外 合計	70,830,239	82.9%
アフリカ-中東-インド	8,189,769	9.6%
ユーラシア	3,767,124	4.4%
アジア-太平洋	34,030,603	39.9%

南北アメリカ	6,478,356	7.6%
北アメリカ	18,364,387	21.5%
世界 合計	85,395,007	100.0%

世界におけるルノー・グループの販売台数（地域別）

乗用車及び小型商用車（ダチア及びルノー・サムスン・モーターズを含む）の台数

	2014年	2013年
ヨーロッパ 合計	1,464,611	1,301,896
フランス	577,601	547,694
G9	887,010	754,202
ヨーロッパ以外 合計	1,247,821	1,326,287
アフリカ-中東-インド	308,012	339,289
ユーラシア	389,703	411,870
アジア-太平洋	133,172	108,237
南北アメリカ	416,934	466,891
ルノー・グループ合計	2,712,432	2,628,183

出典：AAAスタティスティクス又はナショナル・オーガニゼーションズ

ヨーロッパ地域における販売台数

ルノー・ブランド登録台数

乗用車及び小型商用車の台数

ルノー市場	2014年	2013年
ドイツ	122,775	115,320
その他バルカン半島諸国	2,637	2,048
オーストリア	18,938	19,621
ベルギー及びルクセンブルク	59,006	59,280
ギリシャ系キプロス	358	369
クロアチア	2,780	2,766
デンマーク	14,102	13,695
スペイン及びカナリヤ諸島	81,680	65,741
フィンランド	2,176	1,505
フランス	471,708	453,891
ギリシャ	2,529	1,248
ハンガリー	3,856	3,624
アイルランド	6,506	4,491
アイスランド	572	324
イタリア	91,032	73,477
マルタ	425	185
ノルウェー	2,133	1,351
バルト諸国	3,466	3,222
オランダ	35,868	42,533

ポーランド	23,029	20,037
ポルトガル	21,717	16,033
チェコ共和国	7,673	7,206
英国	85,152	59,693
スロバキア	3,398	3,240
スロベニア	9,232	9,555
スウェーデン	14,496	13,196
スイス	15,203	17,468
ルノー合計	1,102,447	1,011,119

ルノー・ブランド ヨーロッパ市場シェア

ルノー市場シェア及びランキング

TAM 乗用車及び小型商用車の割合（％）

ルノー市場	2014年		2013年	
	市場シェア	ランキング	市場シェア	ランキング
ドイツ	3.8 %	8	3.6 %	8
オーストリア	5.7 %	6	5.6 %	6
ベルギー及びルクセンブルク	9.9 %	2	10.0 %	2
クロアチア	7.1 %	6	8.4 %	4
デンマーク	6.5 %	5	6.6 %	6
スペイン及びカナリヤ諸島	8.4 %	2	8.1 %	3
フィンランド	1.9 %	15	1.3 %	19
フランス	21.8 %	1	21.0 %	1
ギリシャ	3.3 %	12	2.0 %	17
ハンガリー	4.6 %	9	5.4 %	7
アイルランド	5.8 %	7	5.3 %	8
アイスランド	5.5 %	9	4.1 %	11
イタリア	6.2 %	4	5.2 %	5
ノルウェー	1.2 %	21	0.8 %	22
バルト諸国	6.2 %	4	6.5 %	4
オランダ	8.2 %	3	9.1 %	2
ポーランド	6.2 %	6	6.0 %	5
ポルトガル	12.8 %	1	12.9 %	1
チェコ共和国	3.7 %	7	4.1 %	6
英国	3.0 %	11	2.3 %	16
スロバキア	4.4 %	8	4.6 %	8
スロベニア	15.3 %	2	16.6 %	1
スウェーデン	4.2 %	9	4.3 %	8
スイス	4.6 %	8	5.2 %	7
ルノー合計	7.6 %	3	7.4 %	3

ヨーロッパ地域における販売台数

ダチア・ブランド登録台数
乗用車及び小型商用車の台数

ダチア市場	2014年	2013年
ドイツ	50,704	47,192
オーストリア	8,486	8,103
その他バルカン半島諸国	2,313	1,846
ベルギー及びルクセンブルク	18,210	17,982
ギリシャ系キプロス	74	73
クロアチア	1,273	931
デンマーク	3,007	702
スペイン及びカナリヤ諸島	45,986	32,288
フィンランド	1,505	859
フランス	105,893	93,803
ギリシャ	484	272
ハンガリー	4,549	3,256
アイスランド	164	131
アイルランド	2,715	1,288
イタリア	39,964	28,135
マルタ	131	56
ノルウェー	155	192
バルト諸国	1,721	1,339
オランダ	5,186	3,290
ポーランド	14,689	12,201
ポルトガル	3,893	1,984
チェコ共和国	9,779	5,874
英国	23,862	17,146
スロバキア	3,171	2,325
スロベニア	3,173	1,372
スウェーデン	5,334	2,498
スイス	5,095	5,336
ダチア合計	361,516	290,471

ダチア市場シェア
TAM 乗用車及び小型商用車の割合（％）

ダチア市場	2014年	2013年
ドイツ	1.6%	1.5%
オーストリア	2.5%	2.3%
その他バルカン半島諸国	6.2%	5.1%
ベルギー及びルクセンブルク	3.1%	3.0%
ギリシャ系キプロス	0.8%	0.9%
クロアチア	3.2%	2.8%

デンマーク	1.4%	0.3%
スペイン及びカナリヤ諸島	4.7%	4.0%
フィンランド	1.3%	0.8%
フランス	4.9%	4.3%
ギリシャ	0.6%	0.4%
ハンガリー	5.4%	4.8%
アイルランド	2.4%	1.5%
アイスランド	1.6%	1.7%
イタリア	2.7%	2.0%
マルタ	1.9%	0.9%
ノルウェー	0.1%	0.1%
バルト諸国	3.1%	2.7%
オランダ	1.2%	0.7%
ポーランド	3.9%	3.7%
ポルトガル	2.3%	1.6%
チェコ共和国	4.8%	3.3%
英国	0.9%	0.7%
スロバキア	4.1%	3.3%
スロベニア	5.3%	2.4%
スウェーデン	1.5%	0.8%
スイス	1.5%	1.6%
ダチア合計	2.5%	2.1%

アフリカ-中東-インド地域における販売台数

ルノー・ブランド 販売台数⁽¹⁾及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

ルノー主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
アルジェリア	52,059	15.3%	74,088	17.4%
インド	44,849	1.5%	54,368	2.2%
イラン	33,000	2.9%	36,000	5.1%
南アフリカ及びナミビア	18,788	3.0%	12,406	2.0%
サウジアラビア	13,405	1.6%	8,200	1.1%
エジプト	11,507	4.1%	8,221	3.9%
モロッコ	11,440	9.4%	16,642	13.8%
海外県	10,147	17.1%	9,968	17.5%
イスラエル	10,105	4.2%	10,264	4.8%
ルノー合計	226,832	2.8%	265,135	3.5%

(1) 販売台数 + 輸出企業

ダチア・ブランド販売台数⁽¹⁾及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

ダチア主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
アルジェリア	39,741	11.7%	37,290	8.8%
モロッコ	33,734	27.6%	30,388	25.2%
海外県	4,429	7.5%	3,673	6.4%
ダチア合計	80,580	1.0%	73,367	1.0%

ルノー・サムスン・モーターズ・ブランド販売台数⁽¹⁾及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

RSM主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
リビア	600	0.0%	787	0.0%
RSM合計	600	0.0%	787	0.0%

ユーラシア地域における販売台数

ルノー・ブランド 販売台数⁽¹⁾及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

ルノー主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
ロシア	194,531	7.9%	210,099	7.6%
トルコ	98,743	12.9%	108,311	12.7%
カザフスタン	8,174	5.0%	4,920	3.0%
ルーマニア	6,741	7.2%	5,096	6.5%
ウクライナ	5,798	5.8%	12,417	5.7%
ルノー合計	321,330	8.5%	347,032	8.2%

ダチア・ブランド販売台数及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

ダチア主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
トルコ	34,469	4.5%	36,395	4.3%
ルーマニア	26,625	31.4%	24,890	31.6%
ダチア合計	68,271	1.8%	64,716	1.5%

ルノー・サムスン・モーターズ・ブランド販売台数⁽¹⁾及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

RSM市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
カザフスタン	102	0.0%	122	0.0%
RSM TOTAL	102	0.0%	122	0.0%

アジア-太平洋地域における販売台数**ルノー・ブランド 販売台数及び市場シェア**

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

ルノー主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
中国	34,067	0.2%	34,157	0.2%
オーストラリア	10,014	0.9%	7,016	0.6%
日本	4,659	0.1%	3,772	0.1%
シンガポール	1,191	3.4%	645	2.3%
ルノー合計	51,914	0.2%	47,092	0.1%

ダチア・ブランド販売台数⁽¹⁾及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

ダチア市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
ニューカレドニア	679	7.0%	668	7.0%
タヒチ	391	10.9%	347	9.7%
ダチア合計	1,070	0.00%	1,015	0.00%

ルノー・サムスン・モーターズ・ブランド販売台数及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

RSM主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
韓国	80,003	4.9%	60,027	4.0%
RSM合計	80,188	0.2%	60,130	0.2%

南北アメリカ地域における販売台数**ルノー・ブランド 販売台数及び市場シェア**

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

ルノー主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
ブラジル	237,187	7.1%	236,360	6.6%
アルゼンチン	84,946	12.9%	141,217	15.4%
コロンビア	50,362	16.6%	44,358	16.1%
メキシコ	24,889	2.2%	21,187	2.0%
輸入業者	18,317	2.0%	17,043	1.8%
ルノー合計	415,701	6.4%	460,833	6.6%

ルノー・サムスン・モーターズ・ブランド販売台数⁽¹⁾及び市場シェア

T.A.M. 乗用車及び小型商用車の台数及び割合（％）

RSM主要市場	2014年		2013年	
	販売台数	市場シェア	販売台数	市場シェア
チリ	1,233	0.4%	6,058	1.6%
RSM合計	1,233	0.0%	6,058	+0.1%

(III) パワートレイン及び製造

ルノー・パワートレイン・ラインナップ

パワートレイン事業は、ルノーのパートナー（日産とのアライアンスの一環として又はアライアンス外として）との研究開発において産業シナジーを実施している主なセクターの一つである。専属部門は、パートナーとのパワートレイン・サブシステムの交換のため及び関連するエンジニアリングのために、このB2B事業を監督する。これらのシナジーの狙いは、開発費をプールし、固定製造原価を負担し、ルノーとそのサプライヤーの産業活動において規模の経済を創出し、最終的に、ルノーのフリー・キャッシュ・フローを改善することである。

Business to Business パワートレイン活動

我々が共有ラインナップ、生産システム及びサプライヤー・ネットワークを共有することを可能にする日産とのアライアンスに加えて、このBusiness to Business活動は、他のメーカー（例えば、ダイムラー、アフトワズ、ゼネラルモーターズ-オペル）と協力して又は第三者販売において、ルノーのパワートレインを推進し、提供することを目指している。これにより、ルノーのパートナーはルノーの技術から利益を得ることができ、またルノーは、そのパートナーの開発及び生産能力が有効な場合、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し、設定する基礎ともなっている。

ルノー・パワートレインの利点

最新の二酸化炭素低排出型ラインナップ：ルノーは、内燃機関及び電気ラインナップにより、自動車の環境に対する影響削減を主導するコミットメントをはっきりと示した。エナジー・パワートレインのラインナップの品質は、パートナーの自動車にルノーのエンジンを使用する利点をパートナーに納得させた。パートナーシップは、トランスミッションだけでなく、ディーゼルとガソリン・エンジン両方に展開された（ルノーの成果の30%超はパートナーに供給される。）。

2013年度に二酸化炭素排出においてヨーロッパのリーダーとなったルノー・グループは、乗用車の販売で二酸化炭素排出量115g/km未満を達成した最初の自動車グループである。ルノー・グループは、最近のラインナップの一新により、この業績を達成できている（ガソリン・エンジン及びディーゼル・エンジンにより5つのモデルで二酸化炭素排出量100g/km未満を達成）。また、電気自動車の販売も行っている。

Business to Business 組織

ルノーの戦略及び事業開発部門の経験豊富な経営陣は、確実に好機を特定し、入札を準備し、契約交渉ができるようにしている。かかる部門は、開発及び生産段階において、事業活動及び自動車パワートレイン活動をリードする。また顧客のために、素早い対応ができるようすべてのルノーの技術部門と連携を取っている。

専用のウェブサイト（www.powertrain.renault.com）においてルノーのパワートレインのラインナップの利点が宣伝されている。

主要製造拠点

ルノーは、自動車事業用に、約30の製造拠点を有している。標準数の3,760時間（1年間の生産は、1日2シフト×8時間、週5日、年間47週間をベースとしている）を基準とした場合、2014年の生産設備稼働率は、世界で86%、ヨーロッパ地域では69%であった。

アライアンス及びルノーの戦略的パートナーシップにより、これらの製造業者は製造施設及びそのコストを共有できる。例えば以下の通りである。

- ・ ロシアではルノー・日産の自動車はアフトワズにより製造されている。

- ・ バルセロナ（スペイン）及びロスリン（南アフリカ）の日産工場では、ルノー向け自動車を製造している。
- ・ 同様に、パティイー、モスクワ、釜山及びクリティバのルノー小型商用車工場では、日産向け自動車を製造している。
- ・ モーブージュ及びノヴォ・メストのルノー工場では、ダイムラー向け自動車を製造している。
- ・ 最後に、インドでは、ルノー・日産が両社共通の工場を共有している。

エンジン及びトランスミッションに関しては、アライアンス工場の相互利用により、各市場に必要とされるパワートレインを供給することが可能となり、一方、出資を最小限に抑えられる。以下は、完全に網羅されていないいくつかの例である。

- ・ クレオン及びバリャドリッドのルノー工場では、日産及びダイムラー向けのディーゼル・エンジンを生産している。
- ・ ヨーロッパにおけるガソリン・エンジンのクロス生産については、サンダーランドの日産工場と同様にバリャドリッド及びピテシュチのルノー工場でもルノー、日産及びダイムラー向けエンジンを生産している。
- ・ 横浜の日産工場では、ルノー向けガソリン・エンジンを生産しており、一方、ピテシュチのルノー工場では、ダイムラー向けスマート・ガソリン・エンジンを生産している。

ルノー・グループ主要製造拠点 - 2014年製品（台数／個数）

2014年	製造拠点	製品 （台数／個数）	自動車又は部品
ルノー・グループ（パートナー向けを含むルノー・グループ工場による製造）			
ヨーロッパ			
フランス	Batilly	108,943	マスターIII ⁽¹⁾
	Caudan (Fonderie de Bretagne)	26,171	アルミニウム鑄造（メートルトン）
	Choisy-le-Roi	179,070	エンジン、トランスミッション、インジェクション・ ポンプ、ターボ及び部品組立品（短期機械）の リノベーション
		572,607	エンジン
		444,665	トランスミッション
	Cléon	14,537	アルミニウム鑄造（トン）
	Dieppe	5,774	クリオIVルノー・スポール
	Douai	109,121	メガーヌIII（クーペ-カブリオレ）、 セニックIII（5人乗り及び7人乗り）
	Flins	119,243	クリオIII、クリオIV、ゾエ
		6,628,220	フロント／リア・サスペンション、サブフレーム、 ロアアーム
	Le Mans/Villeurbanne	103,000	アルミニウム鑄造（メートルトン）
	Maubeuge	137,999	カンゲーZE、カンゲーII ⁽²⁾
	Ruitz	84,225	オートマチック・トランスミッション
	Sandouville	52,084	ラグナIII（セダン、ステーションワゴン、クーペ）、 エスパス4、新型トラフィック ⁽³⁾

スペイン	Palencia	133,881	メガーヌIII (セダン、ステーションワゴン、クーペ)
	Valladolid	212,113	トゥイジー、キャプチャー
		1,457,808	エンジン
	Seville	938,206	トランスミッション
ポルトガル	Cacia	543,963	トランスミッション
スロベニア	Novo Mesto	118,591	クリオII、トゥインゴII、トゥインゴIII ⁽⁴⁾
アフリカ-中東-インド (AMI)			
アルジェリア	Oran	1,093	ロガンII
モロッコ	Casablanca	53,334	ロガンII、サンデロII
	Tanger	178,510	ロジィ、ドッカー、サンデロII
南北アメリカ			
アルゼンチン	Cordoba	80,860	クリオ II、カンゲー、 カンゲー・エクスプレス、フルエンス
		3,951	アルミニウム鑄造 (トン)
ブラジル	Curitiba	229,394	ダスター、サンデロII、ロガンII、マスターIII ⁽⁵⁾
		285,609	エンジン
コロンビア	Envigado	69,480	ダスター、サンデロ、クリオ II、ロガン
チリ	Los Andes	299,515	トランスミッション
ユーラシア			
トルコ	Bursa	318,198	シンボル、フルエンス、メガーヌ、クリオIV
		239,222	エンジン
		251,093	トランスミッション
		636,502	フロント/リア・サスペンション、サブフレーム
ロシア	Moscow	153,520	ダスター、メガーヌ、フルエンス、ロガン、サンデロ
ルーマニア (ダチア)	Pitesti	338,879	ダスター、ロガンII、ロガンII MCV、サンデロII
		332,653	エンジン
		595,777	トランスミッション
		1,966,521	フロント/リア・サスペンション、車軸、 サブフレーム、アイドラー・モジュール
		20,357	アルミニウム鑄造 (トン)
アジア-太平洋			
韓国 (ルノー・サム スン・モーターズ)	釜山	153,131	SM3 / フルエンス、SM5 / ラティテュード、SM7 / タリスマン、QM5 / コレオス ⁽⁶⁾
		103,741	エンジン
パートナー (パートナーによるルノー向け製造)			
日産工場 (チェンナ イを含む)		101,511	トラフィックII、サンデロ、パルス、スカラ、 ダスター、フルエンス、コレオス、ロジィ
その他パートナー製 造拠点 (アフトワズ を含む)		87,054	ロガン、サンデロ、メガーヌII
		238,161	エンジン
		102,065	フロント/リア・サスペンション、サブフレーム

(1)パティエール工場では、ゼネラルモーターズ・ヨーロッパ及び日産向けにマスターも生産されている。それらは、モバノという名前 (オペル及びボクスールブランド) 及びNV400という名前 (日産ブランド) で販売されている。

- (2)カンゲー自動車は、ダイムラー向けにもモーブージュで生産されている。同車は、シタンという名前で販売されている（ダイムラー・ブランド）。
- (3)トラフィック・モデルは、ゼネラルモーターズ・ヨーロッパ及び日産向けにもサンドヴィルで生産されている。同モデルは、ピバロという名前（オペル・ブランド）及びプリマスターという名前（日産ブランド）で販売されている。
- (4)トゥインゴベースを利用した自動車は、ダイムラー向けにもノヴォ・メストで生産されている。同車は、フォー・フォーという名前で販売されている（スマート・ブランド）。
- (5)クリティバ工場では日産向け小型商用車も生産している。
- (6)釜山工場では日産向け自動車も生産しており、同車はログという名前で販売されている。

（Ⅳ）販売

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ディーラーを含み、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。

ルノー・グループの販売網に対する主な変更は以下の通りである。

- ・ 第一にヨーロッパ以外の成長市場に関するネットワークにおける専門的水準の確立と発展
- ・ 特にダチア・ブランドとルノー・ブランドの差別化の拡大等、様々なブランド・アイデンティティの強化
- ・ 特に電気自動車のラインナップを含む新型自動車の販売に合わせた調整

ルノー販売拠点数	2014年		2013年	
	世界	内ヨーロッパ	世界	内ヨーロッパ
第一販売網	5,178	2,680	5,054	2,697
内、RRGディーラー及び支店	182	161	187	165
内、プロ＋販売特約店	600	451	521	451
第二販売網	6,938	6,526	7,072	6,704
販売拠点数合計	12,116	9,206	12,126	9,401

ダチア販売拠点数	2014年		2013年	
	世界	内ヨーロッパ	世界	内ヨーロッパ
第一販売網	2,026	1,683	1,967	1,629

ルノー・リテール・グループ（Renault Retail Group）（RRG）

ルノーの完全子会社であるこの会社は、収益（2014年度は71億ユーロ）及び従業員数（2014年12月31日現在10,461名）の点から、ルノー・グループ最大の子会社である。

ルノー・リテール・グループ（RRG）は、ヨーロッパの13の国（ドイツ、オーストリア、ベルギー、スペイン、フランス、イタリア、アイルランド、ルクセンブルク、ポーランド、ポルトガル、チェコ共和国、英国及びスイス）に、販売及びサービスの200近い経路を有している。

その役割は、アライアンス（ルノー、ダチア及び日産）の製品及びサービスを、収益性の高い価格で直接販売することにある。製品のラインナップは、新車、中古車及び予備部品に渡る。また、アフターサービス、パワートレイン、車体修理、高速修理（ルノー・ミニッツ（Renault Minute）及びルノー・ミニッツ自

自動車修理工場（Renault Minute bodyshops）、短期レンタル（ルノー・レンタル（Renault Rent））、融資及び仲介等のサービスを提供している。

2014年、RRGは、フランスでルノーが市場に出した新車の33.3%超を販売し、また、RRG（フランスを除く。）が事業活動を行っているヨーロッパのその他12の国については22.5%超を占めた。

RRGは、主要都市において、ルノー・グループに業務上の拠点を提供し、ルノー2016 - ドライブ・ザ・チェンジで設定した販売台数及び収益性目標を達成するための戦略を策定した。

2014年、顧客ケアの点で差別化を図るため、RRGは、フランス及びその他のヨーロッパ諸国の両地域において、対面、電話及びインターネットでの顧客ケアに専念した。RRGは、ヨーロッパにおける約80の拠点で、C@REというコンセプトの本格展開を継続した。

ルノー・リテール・グループ 2014年12月末時点の値	ヨーロッパ13カ国合計*	内フランス
新車（台数）	263,745	146,725
中古車（台数）	177,752	125,620
新車及び中古車（台数）	441,497	272,345
収益*（百万ユーロ）	7,125	4,324

* RRGマネジメント・ステートメントより

ルノー・プロ+販売特約店

企業顧客の特定のニーズ（近いこと、特別な営業時間など）を満たすため、ルノーは、その伝統的なネットワークに加え、専門的なルノー・プロ+ビジネス・ネットワークを展開してきた。

ルノー・プロ+ネットワークは、以下の2つの重要な、他とは異なる特徴を有している。

- ・ 専門家チームのプロ意識により、販売、融資、メンテナンス及び修理サービスをすべて1つの場所で提供することが可能である。

- ・ 小型商用車、特にコンバーティッド・ピックアップの全ラインナップの可視性及び供給力

2014年には、新たに79のプロ+の販売拠点が開設され、世界で39ヶ国に合計600の販売特約店を有している。

ルノー・プロ+ネットワークは、ヨーロッパで拡大を続け、その国際的な存在感を急速に高め、小型商用車の販売増加をサポートしている。現在、プロ+販売店の4分の1超がヨーロッパ以外に所在している。ブラジルは、現在58、トルコは31のプロ+販売特約店を有し、また、オーストラリアは2014年度末にメルボルンに最初のプロ+の拠点を開設した。

(V) 自動車事業のキャッシュ・フロー管理

ルノー・グループは、自動車事業につき、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財務部門（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、以下を管理している。

- ・ 外国為替、確定利付証券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による外貨での支払い。
- ・ 特定の子会社の外貨でのキャッシュ・プーリング。

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、自動車事業向けの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、現金が集中化される予定である。ルノー・ファイナンスはまた、フランス及びヨーロッパの子会社による外貨での支払いを含む資金管理の調整も行っている。

ユーロ圏外については、子会社のキャッシュ・フローはルノー・ファイナンスの帳簿に集中的に計上されている。

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、厳密なリスク管理の枠組みの中で、外国為替及び債券市場並びに工業用金属取引のヘッジ市場において活発に取引を行っている。同社は、裁定活動により、全金融商品について競争力のある価格を実現することができる。そのため、同社は、自動車事業のほとんどの市場取引においてルノーの純粋な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、アライアンスの取引フロアとなっている。ルノー・ファイナンスは、ルノー及び日産の両社の現物及び先渡の外国為替取引を管理しており、ルノー・ファイナンス自体が適宜に市場でヘッジ取引を行っている。ルノー・ファイナンスは、日産又はルノー・グループのいかなる関連会社のためにも、リスクを負わない。

金融市場取引とは別に、ルノー・ファイナンスは、2008年より、ルノー及び日産に対する商業及び金融面での外貨払い並びにルノーの多数の関連会社（チェコ共和国、デンマーク、ハンガリー、ポーランド、ルーマニア、スウェーデン、スイス及び英国）に対する外貨キャッシュ・プーリング・サービス等、いくつかのサービスを提供している。

2014年12月末現在、親会社の当期純利益は、48.4百万ユーロ（2013年12月末現在は86.2百万ユーロ）で、親会社の資産合計は、9,970百万ユーロ（2013年12月末現在は8,999百万ユーロ）に達した。

B．関連会社、パートナーシップ及び共同プロジェクト

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)「ルノー・日産アライアンス」に記載される。

日産の株式時価総額は、2014年12月31日時点で、終値1,057円で計算して、4兆7,780億円（32,902百万ユーロ）であった。

日産に対するルノーの持分は43.4%である。2014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145.2円として計算して14,280百万ユーロであった。

ルノーは、連結財務諸表の注記13に記載される通り、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）

ルノー・日産アライアンスとロシアのトップ自動車メーカーであり、ラーダ・ブランドを有するアフトワズとの間で計画された業務及び共同プロジェクトは、2014年において継続した。

2012年に締結した合意に基づき、ルノー・日産アライアンスは、アフトワズの株式の74.5%を保有しており、ルノー・日産アライアンス及びロシアの国営企業であるロシアン・テクノロジーズにより設立されたアライアンス・ロステック・オートB.V.における株式保有を増加させた。

ルノー・日産アライアンスは、合計230億ルーブルを出資し、アライアンス・ロステック・オートB.V.における株式保有を67.1%とした（2013年12月末時点で63.6%）。

ルノーは、既に2008年にアフトワズの株式の25%を取得しており、113億ルーブルを出資して、2014年度末時点においてアライアンス・ロステック・オートB.V.の株式保有を50%マイナス1株とした。

合意に関連して2014年度に行われた取引は以下のとおりであった。

ルノーs.a.s.及び日産インターナショナル・ホールディングB.V.は、2014年6月にアライアンス・ロステック・オートB.V.の増資に対して、それぞれ50百万ユーロ及び38百万ユーロの現金による引受を行った。

ルノーs.a.s.は、2014年6月にロシアン・テクノロジーズからアライアンス・ロステック・オートB.V.の株式を19百万ユーロで購入した。

ルノーは、2014年度末までに、合計で、32億ルーブル（69百万ユーロ）を費やし、アライアンス・ロステック・オートB.V.に対する持分を50%マイナス1株まで引き上げる。

アライアンス・ロステック・オートB.V. - 持分の変動:

	ルノー	日産	ロシアン・テクノロジーズ
2013年 3 月末	44.26%	8.40%	47.34%
2013年 6 月末	48.20%	15.44%	36.36%
2014年 6 月末	50.00% ⁽¹⁾	17.13%	32.87%

(1) マイナス 1 株。

アフトワズの移行計画は、ルノー・日産アライアンス及びアフトワズによる 3 ブランドで共有する B0 ラインの強化における共同プロジェクトの立案及びコミットメントにより 2014 年度において継続され、ロシア市場で最も売れている自動車の 1 つであるラーダ・ラルグス、日産アルメーラの生産やルノー向け新型ロガン及びサンデロの生産開始を伴った。

さらにアフトワズは、ダットサン on-Do 及び mi-Do (ロシア市場で最も売れているダットサン車) 並びに日産セントラの生産も開始する。

全体で、2014 年度にアフトワズにより製造された自動車の約 4 分の 1 がアライアンス向けであった。

アフトワズは、また、第 1 ステージで 300,000 エンジン及び年間 300,000 トランスミッションの生産能力を有する、エンジン及びトランスミッション生産のための 3 ブランド共有の組立工場も保有している。K4 エンジン及び J トランスミッションの生産開始後、新型ラーダ車及びロシアで製造される新型ルノー・日産アライアンス自動車向けに、セカンドエンジンの生産が 2015 年に計画されている。

2014 年 12 月、ルノー、日産及びアフトワズは、ロシアの自動車セクターにおける最大の購買基盤となる ARNPO を開設することにより、ロシアで 3 社の購買ストラクチャーを共同利用することを発表した。これにより、アフトワズはルノー・日産アライアンスの購買ノウハウから恩恵を得ることができ、その結果ロシアにおける 3 ブランド間のシナジーは加速するだろう。

この発展は、ロシアの自動車市場のニーズに適応したラーダ車の新ラインナップを作り出すなど、意欲的な製品計画を伴う徹底的な事業再編と製品ラインナップの見直しの一環でもある。ロシアで最も売れているラーダ・グラント、ロガン MCV をベースとするラーダ・ラルグス及び 2013 年に発売された新型カーリーナなど、アフトワズの製品は燃費の良い自動車をベースに再設計された。

新型セダン及び SUV の発売、並びにアフトワズ又はルノー・日産アライアンスのプラットフォームの利用により、2015 年及び 2016 年の製品提供は達成されるだろう。

ルノーは、連結財務諸表の注記 13-A に記載される通り、アフトワズに対する持分を持分法により計上している。

パートナーシップ及び提携プロジェクト**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****ダイムラーとの協力**

ルノー・日産アライアンスの最大の戦略的協力は、圧倒的に、高級自動車メーカーであるダイムラー AG との協力である。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いる (ダイムラーがルノー及び日産の株式の 3.1% を、ルノー及び日産がダイムラーの株式をそれぞれ 1.55% 保有している。)。

このパートナーシップは、カルロス・ゴーン及びダイムラーの CEO ディーター・ツェツェ (Dieter Zetsche) が共同で議長を務め、ルノー、日産及びダイムラーのシニア・エグゼクティブをその構成員とす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ガバナンス・ボードは、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。この協力はルノー・日産アライアンスのために RNBV により管理されている。

2 社間の協力は、2010 年の両社の提携以後に著しく拡大し、また、世界的にも広がった。2010 年、両社は、主にヨーロッパ内において 3 つのプロジェクトにおける協力を開始した。今日、アライアンス及びダイムラーは 3 大陸で 12 の主要プロジェクトを有している。そのポートフォリオにおいてルノーに関連する主要なプロジェクトは、現在のところ以下を含む。

- ・ 2012 年 9 月に発売された都市型バン、ダイムラー・シタン。このバンはルノー・カンゲーをベースとし、フランスの、ルノーのモーブージュ工場で生産されている。モーブージュ工場では、ルノーがカ

ンガー小型商用車の生産も行っている。モーブージュにおける総生産高の約25%を占めるシタンもまた、ルノー-ダイムラーの共同開発した4気筒、1.5リットルのディーゼル・エンジンをその特徴としている。このエンジンの変異型はさらに、2012年に発売された新しいメルセデス・ベンツのA-Class及びB-Classモデルに動力を供給している。

- ・ ルノー・ダイムラー共通のプラットフォームをベースとする新世代のルノー・トゥインゴ及びメルセデス・ベンツ・スマート。新型トゥインゴ並びにフォーツァー及びフォーフォー・スマートは、2014年後期に発売されており、共通のプラットフォームで製造されているが、明白なブランド・アイデンティティを有する独立した製品を維持している。新型トゥインゴ及びフォーフォー・スマートはスロベニアのノヴォ・メストで生産されている。一方、フォーツァー・スマートはフランスのダイムラー・ハンバッハ工場で生産されている。
- ・ ルノー及びダイムラーが、ダイムラー、ルノー及び日産の自動車向けに開発した、最先端の直接噴射型ターボチャージ付小型ガソリン・エンジンの新シリーズを2016年に発売すること。このエンジンは、コンパクトパッケージにおける燃費改善及び排出量削減をその特徴とする。

ルノー・日産・ダイムラーのパートナーシップは、プロジェクトベースで組織的に成長している。そこには「立ち入り禁止」とされる潜在的協力の特定分野は存在しない。すべてのパートナーに利する可能性があるプロジェクトをチームが提案した場合、前に進めるかどうか決定するために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前に進めることに合意した場合、そのプロジェクトは実行許可が与えられ、明確なタイムテーブル及び分業とともに対外的に発表される。プロジェクトは、適宜、実現可能性の検討段階で終了し、チームは新たな機会に移行する。

2013年、ルノー及びダイムラーは、2社の産業協力に対して、誉れ高いフランコ-ジャーマン・ビジネス・アワード（Franco-German Business Award）を受賞した。フランコ-ジャーマン商工会議所（Franco-German Chamber of Commerce and Industry）により与えられるこの賞は、4つの分野（産業協力、環境、革新及び新技術並びに人事）での協力に関してベンチマークとなったフランス及びドイツの会社を表彰するものである。

サプライヤーとの関係及びサポート

昨今の経済情勢からすれば、メーカーとサプライヤーとが共に価値を創造していくためには緊密に連携することが極めて重要である。ルノーの目標は、サプライヤーとの公平で教育的な長期のパートナーシップの中から成果を積み上げることである。

そのためにルノーは、以下の事柄を含む、世界中のサプライヤーを支援する方針を確立している。

- ・ 価格及び品質の目標を達成し開発時間を短縮するために、プロジェクトの開始時からサプライヤーと密接に連携すること。
- ・ 業界のベストプラクティス（定期的な会合、専門家への委託）を共有すること。
- ・ サプライヤーがその取り分を減らすことなく経費を削減できるようにするために、プロセスを最適化すること。
- ・ サプライヤーの品質の向上を支援すること。300名を超える世界中の品質の専門家が、日産と共通の同一のアンケートを使用して品質評価を行った。サプライヤーの点数が不十分であるとみなされた場合、ルノー（又は場所によっては日産）の品質の専門家は、サプライヤーが要求水準を満たし改善する支援を行う。
- ・ サプライヤーにルノー・グループと共に成長する機会を与えること。ルノーの他の国々の生産施設（ロシア、中国等）及びパートナーシップ（日産、アフトワズ及びダイムラー）は、サプライヤーに新市場への進出又は増産の機会をもたらしている。
- ・ 革新への協力。ルノーは、社内及び日産と協力して行われる調査及び先進的研究の域を越えて、プロジェクト・デザインから戦略的目標を共有し、サプライヤーと共に新たな共同革新に取り組んでいる。
- ・ サプライヤーの企業社会的責任（CSR）に対する認識を高めること。ルノーは、サプライヤーの参照及び選任プロセスにCSR基準を取り入れ、定期的にサプライヤーのCSRパフォーマンスの評価を行っている。また、ルノーは、顧客とサプライヤーの関係における最優良例に関する憲章を適用している。

ルノー・グループによるサプライヤーに対する評価を示すため、ルノーは毎年サプライヤー・アワードを授与している。このアワードは、サプライヤーの規模、国又は事業セクターに関係なく、ルノーにとって優

先度の高い3つのカテゴリー - 品質、革新及びCSR - のいずれかにおいて優秀な成績を収めたサプライヤーに与えられる。2014年度は、11のサプライヤーがこれらの分野のうちの1つにおいて極めて優れた成績を収めてアワードを獲得した。

最後に、サプライヤーとの関係を強化するための努力の一環として、2011年にルノー及び日産は、アライアンス・グロース・パートナーズ（AGP）と呼ばれる、望ましいパートナーを選定する共同プロセスを開始した。2014年、20社ほどのAGPサプライヤーが、その競争力、革新又は新商品の開発においてルノー及び日産を支援する能力並びに国際的レベルでアライアンスの両パートナーの成長を支援する意志があることが認められた。

STA及びFMパートナーシップの終了

2013年12月19日、ルノー及びPSAプジョー・シトロエンによる、子会社、リュイッツのソシエテ・ド・トランスミッション・オートマティーク（STA）及びドゥヴランのフランセーズ・ド・メカニク（FM）に対する株式保有が、STAはルノーの完全所有会社、FMはPSAの完全所有会社になるよう再編成された。これらの資本取引の目的は、各子会社の所有構造を運営管理及び支配機能に沿ったものにするものであった。

EV：ボロレ・グループとのパートナーシップ

フランスのルノー及びボロレ・グループは、共に電気自動車について進展させるために、パートナーとなった。このパートナーシップは、2014年9月9日に正式なものとされ、主要な3つの側面に重点を置いている。最初に、産業的協力である。これは、ディエップ工場（フランス、セヌマリタイム）が2015年後期から電気自動車ブルーカー（ボロレ・グループ）の組立を行う。また、共同事業を通じて、フランスおよびヨーロッパで全面的な電気自動車カーシェアリング・ソリューションにも携わる。最後に、ルノーによる新電気都市型自動車の設計、開発及び製造について、ボロレ・グループに代わってルノーが行う実行可能性についての検討の完了に携わる。

2つのグループは、その補完的な技術を融合することを決定した。ルノーは電気自動車（ゾエ、カンゲー、トゥイジー）の設計、開発及び製造に関するノウハウを有している。ボロレ・グループは、主要な100%電気自動車のカーシェアリング運営者としてのポジションを有し、パリのオートリブの成功に役買っている。

小型商用車

小型商用車部門においては、ルノーは、ゼネラルモーターズ・ヨーロッパ、日産、ルノー・トラック、ダイムラー、またさらに最近ではフィアットとの間で数本の契約を締結している。

ルノーとゼネラルモーターズ・ヨーロッパは1996年に、協力に関する確約を含む包括契約に署名した。その目的は、この2つの製造業者が、ヨーロッパの市場における存在感を強め、開発費用を分担することである。

コンパクト・バンに関しては、ルノー・トラフィック及びオペル／ボクソールピバロが、2001年以降ゼネラルモーターズ・ヨーロッパのルートン（英国）工場、2002年から2014年の夏までは日産のバルセロナ（スペイン）工場で製造されている。2011年3月、ルノー及びオペル／ボクソールは、次世代型ピバロ及びトラフィックを生産する工場を発表した。オペル／ボクソールは、次世代型ピバロをルートン工場で生産すると確定した。ルノーは、次世代型トラフィック及び新型オペル・ピバロのハイルーフ（H2）バージョンをサンドゥビル工場で生産することを確約した。生産は2014年4月にサンドゥビル工場、販売は9月に開始された。

2014年7月、ルノーは、フィアットとの間で、サンドゥビル工場においてトラフィックをベースとしたコンパクト・バンを製造する協力協定を締結した。この自動車は、フィアットのネットワークでフィアットのブランドネームで、フィアットにより販売される予定である。これらの生産は2016年上半期に開始される予定である。

ルノーによりフランスのバティイー工場で製造されているルノー・マスター及びオペル／ボクソール（GM）モバノの新ラインナップの発売と共に、大型バン・セグメントのラインナップは2010年にリニューアルされた。

モバノは、2007年末に署名されたサプライ契約の一環として、GMに対して販売されている。

新型マスターも、2009年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。これらの協定は、ルノー・トラック（ABボルボ・グループ）のマスコット（Mascott）及びマスターの前モデルの販売について取決めた協定の継続協定である。

ルノー・日産アライアンスの一環として、ルノーの新型マスターであるNV400をベースとしてバンを開発する契約が締結された。この車は2011年末から日産が販売している。このプロジェクトは、2003年にインタースター（マスターの前モデルをベースとするもので後継車種はNV400）及びプリマスター（トラフィックをベースとするコンパクト・バン）を日産が販売することを定めた日産とルノーとの間の契約が継続していることを反映した。

2010年4月7日に発表したルノー・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、ルノーとダイムラーは、小型商用車（LCV）を開発してメルセデスのラインナップを拡大する研究を行った。メルセデス・ベンツ（Mercedes-Benz）の新しい都市型LCVであるシタン（Citan）は、ルノーがカンゲーのプラットフォームをベースとして開発したものであり、ルノーのモーブージュ（Maubeuge）工場（フランス）で、カンゲー及びカンゲーZ.E.と平行して、独占的に生産されている。しかしシタンの内装及び外装のデザインは、メルセデス・ブランドであることを明確に示す特徴的な外観となっている。シタンは2012年秋からメルセデスが販売している。

国際的拡大の加速

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

中国

ルノーは輸入車のラインナップの拡大を続けている。スポーツカーの生産においてルノーのノウハウを反映した自動車であるメガヌRSの発表に続き、ルノーは武漢モーターショーにおいて、新たなブランド・アイデンティティを持つフルエンスを発表した。

東風とルノーが折半出資した東風ルノー汽車（DRAC）は、2014年3月3日に生産ライセンスを取得した。この1年間に於いて、パートナー2社は、DRACに40億中国元（500百万ユーロ）の当初出資を行った。この合弁会社は、幅広いクロスオーバー車の生産及び販売を行う予定である。生産工場は、湖北省の省都である武漢にある。かかる会社はまた、2016年以降に、中国の顧客及び中国市場の需要を満たす新車製造のために使用する、土地の使用権を獲得した。工場の建設作業は現在進行中である。

ルノー・グループは、市場での存在感を高める取り組みを行っている。コレオスの成功をサポートし、新たなラインナップの自動車を販売するために、2015年までに販売店の数を150店に増やす予定である。2014年の販売台数は34,000台を超えた。

ロシア

ルノー・ロシアは、2012年末にモスクワ市議会から株式を買い戻して以降ルノーの完全所有会社となり、困難な経済及び金融事情において、7.9%の記録的な市場シェアを獲得した（+0.3ポイント）。これは、主にロシアで生産された自動車、特に再びベストセラーSUVとなったダスターの成功に起因している。

アフトワズとのパートナーシップにより、ルノー・ロシアにはさらなる生産能力がもたらされ、2014年には、トリアッティでB0生産ラインにおいて生産される新型ロガン、サンデロ及びステップウェイにより、主要な3商品のリニューアルが可能となった。

これらの生産能力の追加により、ルノーはさらに、CIS、特に、市場シェアをそれぞれ5%と15.0%に引き上げたカザフスタン及びベラルーシにおいて、拡大を続けることが可能となるだろう。

ASEAN

2014年、ルノーはASEAN地域における存在感を高め続けた。

最初に、2013年9月にインドモビル・グループとの間でパートナーシップが締結されたインドネシアで、2014年は販売ネットワークを築き、商品供給のラインナップを拡大することに注力した。この第1段階において、中核市場を対象に、現地組立車の将来の導入に備えて、輸入車（ダスター、コレオス、メガヌRS、クリオRS、キャプチャー）が販売された。

ただし、マレーシアでは、その歴史的なパートナーであるタンチョン・ユーロ・カーズと共に、ルノーは現地組立モデル（フルエンス）をサービス全種と共に発売した。

インド

- ・ チェンナイでは、ルノー・日産アライアンスが、合弁会社（JV RNAIPL）の事業の一環として、最初の共同生産工場を建設した。2010年には日産マイクラからかかる工場における生産が始まった。その後2011年には、ルノーはフルエンス及びコレオスの生産を開始し、2012年にはパルス、スカラ及びダスターの生産を開始した。2013年後半、日産は、ルノー・ダスターをベースに作られた新プレミアムSUV「テラノ」を発売した。
- ・ 同地域で、ルノー及び日産の合弁会社、RNTBCIが、2008年よりエンジニアリング、購買及び会計のサービスを提供している。
- ・ ルノーは、2010年に、MRPL合弁会社の持分をパートナーに対して売却することにより、マヒンドラ・アンド・マヒンドラとの産業及び商業上のパートナーシップのストラクチャーを変更した。また、ルノーは、インドでロガンを独自のブランドとして生産及び販売するライセンスを付与した。その自動車は、2011年にデザインを変更し、現在、「ベリート」という車名で販売されている。

イラン

ルノーは、イランに対して国際的制裁が行われていることによる法的制約を遵守しながら、事業を継続している。2013年中期に制裁が強化され、また送金が禁止された後、生産は著しく減少した。

ルノーは、X90プラットフォームとL90車（ロガン）を主に扱っている。トンダー（ロガンのイラン名）は、2007年の生産開始以降371,000台超が生産された。メガーヌもまた、メーカーであるパルス・ホドロによってイランで組み立てられている。2008年のこの提携開始以降、39,600台のメガーヌ車が組み立てられた。

制裁後著しく縮小したイランにおける事業は、ルノー・グループの連結範囲から外された。かかるポジションは、イランに関連する政治及び経済の発展に沿って調整されるだろう。

南アフリカ

2007年5月に協力協定が締結された後、アライアンスは、2009年に開始するロズリン（Rosslyn）の日産工場におけるロガンのラインナップの自動車（ピックアップ及びサンデロ）の国内組立に対して、10億南アフリカ・ランド（88百万ユーロ）を投資した。ピックアップは、独自のブランド名で販売を行っている日産により組立が行われている。

2013年、ルノーs.a.s.は、南アフリカの歴史的な通商パートナーであるインペリアル・グループ（Imperial Group）との間に、両社の合弁子会社であるルノー・南アフリカの株式の過半数を譲渡する契約を締結した。2013年12月以後、ルノーs.a.s.が子会社の株式の40%（以前は51%）を、インペリアルが60%（以前は49%）を保有した。これは、南アフリカでルノー・グループの拡大を加速し、2014年の市場シェアを1ポイント増の3%とした。南アフリカは2014年に613,000台の新車を販売したアフリカ大陸最大の市場である。

モロッコ

タンジェ工場の生産ライン1が2012年に（自動車（ロジィ、ドッカー及びドッカー・バン）55,700台を生産）、生産ライン2（サンデロ2）が2013年に操業を開始した後、この工場での2013年の生産は100,000台を超え、2014年には180,000台に近づいた。カサブランカのソマカ工場は、2013年にロガン2及びサンデロ2の生産を開始し、2013年に66,500台という記録的な台数を、また2014年には53,300台を生産した。

アルジェリア

契約の締結から2年、また建設開始から1年を経て、2014年11月10日に、作業スケジュールに従って、ルノーはオラン地域においてウエ・トレラ組立工場の操業を開始した。この工場は、ルノー・アルジェリ・プロデュークションにより、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（SNVI）及び国家投資基金（FNI）とのパートナーシップにおいて設立された。工場での生産は、新型シンボルの現地組立と共に徐々に開始し、年間25,000台の当初生産能力と並行して現地との統合を目指す。将来的には、板金工場及び塗装店を含む製造施設を設立し、年間の自動車生産能力を75,000台まで増強する予定である。

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・エンバイロメントの子会社であるSITAリサイクルと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（製品のスクラップ及び生産ラインの最終段階の部品）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バンクはアライアンスの金融部門であり、全世界でルノー・グループ・ブランド（ルノー、ルノー・サムスン・モーターズ、ダチア）の、また主にヨーロッパ、ロシア及び南アメリカで日産グループ・ブランド（日産、インフィニティ、ダットサン）の販売金融を行っている。

RCIバンクは、アライアンス・ブランドの成長を支援して国際的拡大を続けている

RCIバンク・グループは現在37ヶ国において営業を行っており、2014年度にはインドで最初の契約を行い、現在はアライアンスの新ブランドであるダットサンのファイナンスを行っている。

さらに、RCIバンク・グループは、ルノー・グループ内で行った地域的再編成に順応した。RCIバンクは現在以下の国にある。

- ・ ヨーロッパ：フランス、オーストリア、ベルギー、クロアチア、チェコ共和国、デンマーク、エストニア、ドイツ、ハンガリー、アイルランド、イタリア、ラトビア、リトアニア、ルクセンブルク、マルタ、オランダ、ポーランド、ポルトガル、セルビア、スロバキア、スロベニア、スペイン、スウェーデン、スイス、英国
- ・ 南北アメリカ：アルゼンチン、ブラジル、コロンビア
- ・ アフリカ、中東、インド：インド、アルジェリア、モロッコ
- ・ ユーラシア：ロシア、ウクライナ、ブルガリア、ルーマニア、トルコ
- ・ アジア - 太平洋：韓国

顧客本位の組織

RCIバンクの第一の目的は、3つの核となる顧客基盤の特定のニーズを満たすことである。その3つとは、小売客、企業及びブランド・ディーラーである。アライアンス・ブランド自動車を手に入れやすくするために、RCIバンクは最良且つ可能な条件のもとに適切なソリューションを提供している。

- ・ 小売客：RCIバンクは、新車及び中古車の両方について、ローン、レンタル・ソリューション及びサービスを幅広く提供している。これは、小売客を支援し、彼らの様々なモビリティ・ニーズを満たす手助けをするためである。
- ・ 企業顧客（中小企業、多国籍企業）：RCIバンクは、すべての企業顧客セグメントのニーズに応える適切且つ競争力の高い一連のソリューションを有している。それにより企業顧客はその中核事業に重点を置き、安定した信頼できるパートナーに車両の管理を委託することが可能となる。
- ・ アライアンス・ブランド・ディーラー・ネットワーク：RCIバンクは、新車、中古車及び予備部品の在庫、さらに短期の現金需要に対して融資を行っている。RCIバンクは、すべてのアライアンス・ブランド・ディーラーのトップ金融パートナーとなることを熱望している。さらに、RCIバンクはディーラー・ネットワークに助言する役割を担っており、その目的は、財務基準の実施及び定期的な監視を通じてネットワークの長期的実行可能性を確実なものとするためである。
- ・ 預金事業：フランスで2012年に、またドイツで2013年に開始したRCIバンクの預金事業は、2014年にオーストリアでも展開し、3ヶ国すべてに貯蓄預金及び定期預金口座を有した。

事業活動

前年度より7.3%増の1,245,000件を超える融資契約が行われ、RCIバンクはその収益性の高い成長の勢いがアライアンス・ブランド全体にさらに強力な商業的支援を提供していることを確信している。

ヨーロッパの自動車市場の好転による恩恵を享受し、主要な新興市場では僅かな下落が見られたにもかかわらず、RCIバンクは1,245,246件の記録的な融資契約を達成した。

この業績は、35.2%の融資普及率に反映された（2013年度の34.6%から上昇）。さらに、ロシアで融資普及率が3.9ポイント上昇し28.9%に達したように、グループの国際化の反映でもあった。

戦略が主に重点を置いているのはサービス契約の件数であり、2013年度と比較して新規の「サービス」契約は23.4%で増加を続けた。サービスの普及率は73%で、2013年度の62.7%より上昇した。

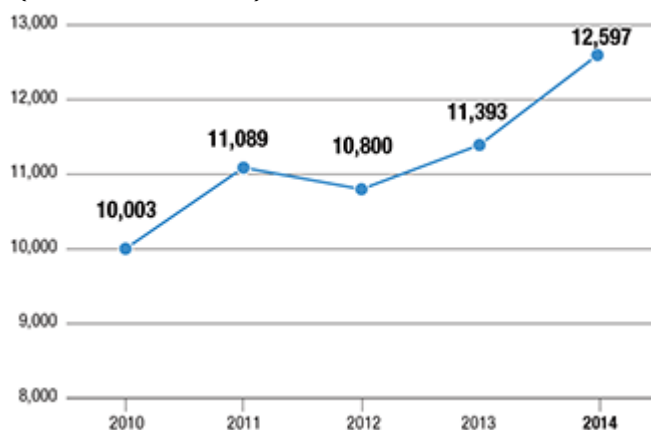
新規融資契約（カード及び個人融資を除く）はアライアンス・ブランド全体で増加し、126億ユーロに達した（2013年度より10.6%増）。

南北アメリカ地域におけるマイナスの為替効果にもかかわらず、平均正常債権残高（AP0）は4.9%増加し254億ユーロとなった。そのうち187億ユーロは顧客事業であり（2013年度より5.6%増）、67億ユーロはディーラー金融事業であった。

さらに、フランスで2012年に、またドイツで2013年に開始した預金事業は、現在はオーストリアでも展開している。回収した預金は65億ユーロに達し、平均正常債権残高（AP0）の約26%を占めた。

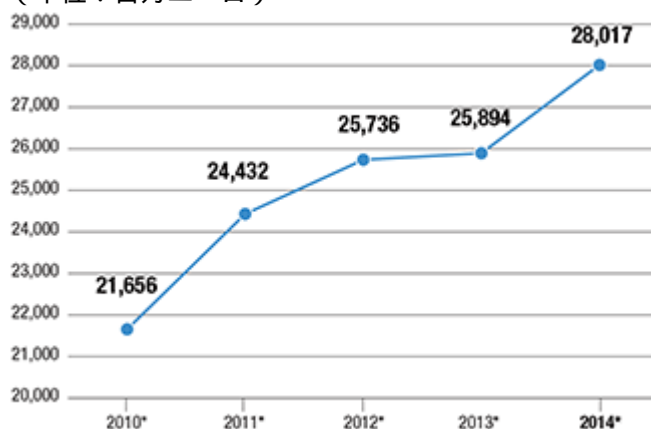
新規融資契約（個人融資及びクレジットカードを除く）

（単位：百万ユーロ）



年度末残高純額

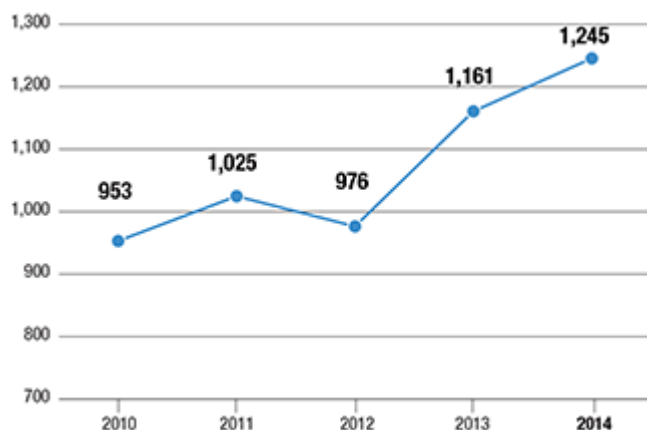
（単位：百万ユーロ）



* オペレーティング・リース契約を除く。

自動車融資契約総件数

（単位：1,000）



2014年度の利益

税引き前利益は2013年度より9.4%減の674百万ユーロであった。この減少は数多くの経常外項目に起因するものであり、その中には以下の項目がある。

- ・ 取扱手数料に関する遡及効果（10年間）を有する判決によるドイツの自動車ローン取扱者の大多数に与える影響52百万ユーロ
- ・ ドイツのVAT関連税調整17百万ユーロ
- ・ 遡及期間10年を有するハンガリーにおける外貨建てローンに関する新法の影響 5百万ユーロ

経常外項目を除く銀行業務純利益は、南北アメリカ地域におけるマイナスの外国為替効果にもかかわらず、44百万ユーロ増加して1,265百万ユーロであった。

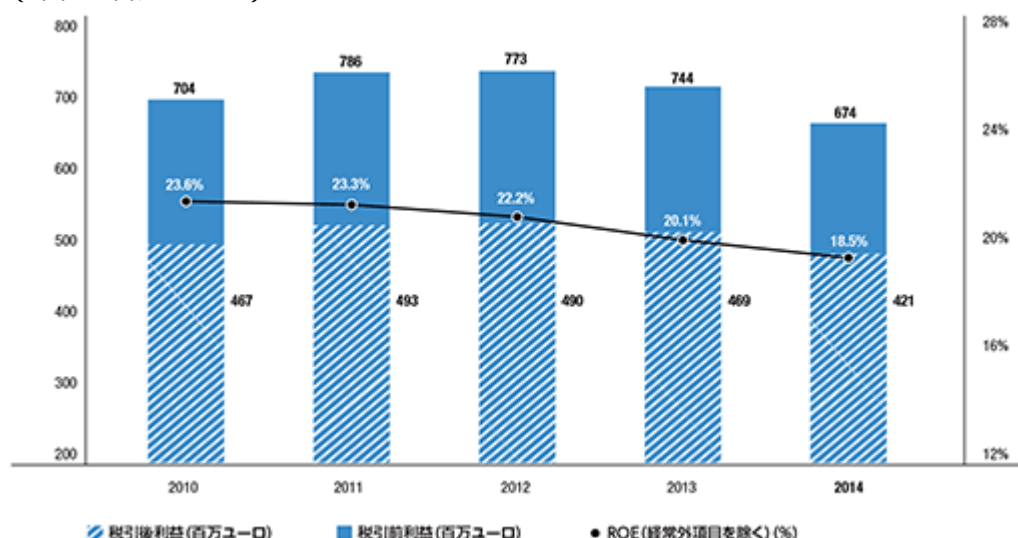
経常外項目を除く営業費用はAP0（正常債権残高）の1.58%で（2013年度は1.56%）、RCIバンクが開発戦略の実施を継続している一方でその費用の管理能力を確かなものとした。

総リスク費用は安定を保ち、AP0の0.43%でグループの構造レベルを下回った（2013年度は0.42%）。

顧客のリスク費用はAP0の0.50%で制御された状態を保った（+3 ベーシスポイント。RCIバンクの引受方針の強みと預金回収システムの有効性）。ディーラーのリスク費用はAP0の0.20%であった（2013年度は0.26%）。

業績

（単位：百万ユーロ）



貸借対照表

好調な商業実績は、貸付残高純額を280億ユーロまで増加させた（2013年度末は259億ユーロ）。

経常外項目により、ROEは16.4%に下がった。ただし、これらの項目の影響を除くと、18.5%で高いレベルを保った。

支払能力

バーゼルIII基準に従い、コアTier 1 支払能力比率は11.4%であった（2013年12月末時点で11.7%）（両年とも同一基準に基づき計算）。フロアレベル規定に基づく要件を除くと14.8%であった。

財務方針

RCIバンクは、これらの素晴らしい市況を最大限に利用し、長期資産を期待する新規の投資家に働きかけた500百万ユーロの取引のもと7年債を発行することにより債務の満期を延長した。RCIバンクはまた、変動金利市場の再開放を利用し、金融危機が始まって以来利用されていなかったこの形式に基づき2件の発行に着手した。RCIバンクはさらに、固定金利の5年債を発行した。最後に、2013年度のGBP市場における最初の発行に続いて、当グループは、2014年度に各250百万英国ポンドの債券発行を追加で2件行い（5年債、次いで3年債）、この通貨における流動性へのアクセスを確保した。

ストラクチャード・ファイナンス・セグメントにおいて、RCIバンクは、フランスにおける顧客向け貸出金を裏付けとして、644百万ユーロの公募証券化取引を実行した。また、ドイツでは、ディーラー債権の私募証券化を更新した。

ヨーロッパ以外では、モロッコの子会社が2月に最初の発行を行い、その後6月に2回目の発行を行うことで資金調達市場へアクセスする能力を確かなものとした。アルゼンチン、ブラジル及び韓国における当グループの企業体もまた、各国内債券市場において借り入れを行った。

2012年及び2013年にフランスとドイツで個人顧客向けに幅広い貯蓄預金及び定期預金口座商品を発売した後、当グループは2014年にオーストリアでその預金事業の拡大を続けた。2014年12月末、個人顧客向け預金は総額65億ユーロを超え（51億ユーロの貯蓄預金及び14億ユーロの定期預金）、直近の12ヶ月間で50%を超える増加を示した。

2014年度におけるガバナンスの変更

2014年10月1日、RCIバンクのガバナンス構造は、ヨーロッパの銀行規則の改訂に準拠するよう変更された。その結果、取締役会長及び最高経営責任者の役割が分断された。

- ・ ドミニク・トルマンは取締役会長の座にとどまっている。
- ・ ジャンルカ・ド・フィッチャーを最高経営責任者に任命。
- ・ パトリック・クロードをカンパニー・セクレタリ兼最高リスク管理責任者に任命。また同氏は副最高経営責任者も兼務している。
- ・ フランス銀行監督局は、ジャンルカ・ド・フィッチャー及びパトリック・クロードについて「シニア・マネジャー」の地位を承認した。

（２）ルノー・日産アライアンス

概要

15年にわたる協力関係

ルノー・日産アライアンスは、自動車業界で最も生産的で最も長く続いている異文化間の戦略的提携である。このユニークなパートナーシップは、2014年3月で15周年を祝っており、世界中に新しいプロジェクト及びパートナーを擁するまでに拡張しうる、実用的で柔軟なビジネス・ツールである。

2014年、ルノー・日産アライアンスは、前年より2.5%増の8.5百万台を世界で販売するという記録を打ち立てた。ルノー・日産アライアンスの2014年の世界市場シェアは約10%となり、販売量でトヨタ、フォルクスワーゲン及びGMに次いで4番目に位置づけられている。

ルノー・日産アライアンスの起源

ルノーが日産自動車株式会社の株式の36.8%を購入した1999年3月27日、ルノー・日産アライアンスが創設された。

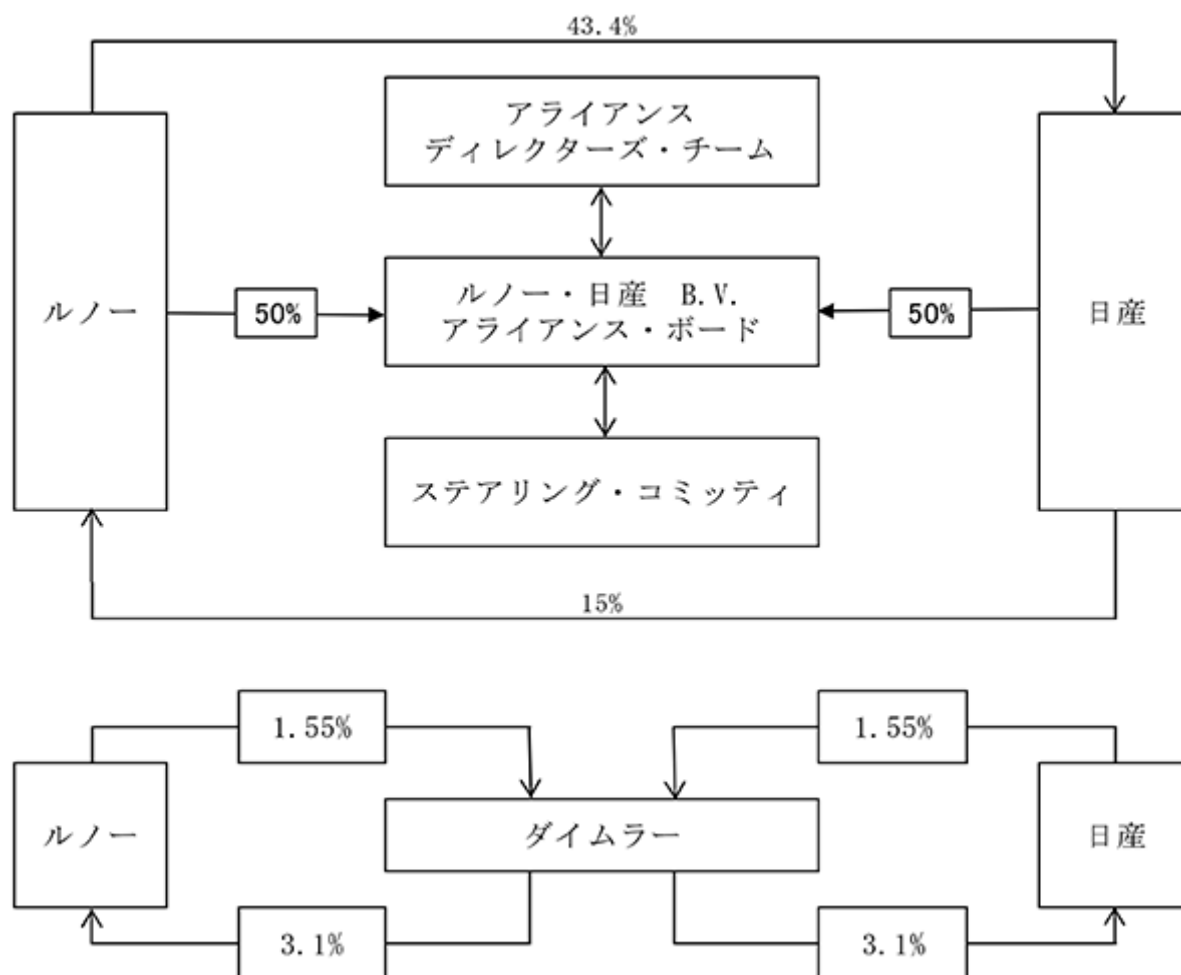
1999年の最初の契約に定められている方針に従い、ルノー・日産アライアンスは2002年に第二段階に入った。この段階の目的は、ルノー及び日産の間の連携を強化することであった。ルノーは、2002年3月1日、日産に対する持分を36.8%から44.3%に上げた。同時に、日産は、同社の完全子会社である日産ファイナンス株式会社を通してルノーの株式を取得した。日産ファイナンスは、2002年3月29日及び同年5月28日の2回の第三者割当増資によりルノーの株式資本の15%を取得した。日産がルノーの株式を取得したことで、

ルノーの日産の経営成績に対する持分が既に発生していたように、日産のルノーの経営成績に対する直接の持分が発生した。日産はまた、ルノーの取締役会において2つ目の席を獲得した。

この第二段階において、ルノーと日産はさらにルノー・日産b.v. (RNBV) を設立し、ルノー・日産アライアンスの戦略を決定し、合同の長期的ビジョンを展開させることを任務とするアライアンス・ボードを設置した。

2010年4月のルノー・日産アライアンスとダイムラーとの間の戦略的協力の締結以降、ルノーは、日産株を43.4%保有しており、日産はルノー株を変更無しの15%保有している。

ルノー及び日産間の持分保有割合



ルノー・日産アライアンスの行動指針及び目標

行動指針

ルノー・日産アライアンスは、すべてのパートナー間の信頼、尊重、そして透明性に基づいている。ルノー・日産アライアンスはアライアンスのパートナーとその顧客の利益に貢献する「win-win」な解決策を目指して努力する。ルノー・日産アライアンスは、ブランドと企業風土の明確な独自性を保持しながら、規模の経済の最大化を図っている。

目標

ルノー・日産アライアンスは、長期にわたって持続されることが意図された以下の3つの目標を通じて、有益な成長の戦略を追求する。

- 各地域及び各市場セグメントで、製品及びサービスの品質と価値において、ベスト3に入る自動車グループであるとお客さまから認識されること。
- 各パートナーが各々得意とする特定の領域でリーダーシップを発揮し、重要な技術で、世界のトップ3に入る自動車グループになること。
- 高い利益率と着実な成長を維持することにより、両社の営業利益合計額が、世界の自動車グループの中で、常に3位以内に入る企業グループになること。

ルノー・日産アライアンスの組織

ルノー・日産アライアンスのガバナンス

オランダ、アムステルダムを拠点とするルノー・日産b.v.は、ルノー・日産アライアンスの戦略管理について責任を負っている。2002年3月28日に設立されたこの会社は、ルノーSA及び日産自動車株式会社の折半出資を受けている。

アライアンス・ボード

アライアンス・ボードの役割

アライアンス・ボードは、アライアンスの将来に影響を与えるすべての懸案事項について決定を行う組織であり、毎月約1回会合を開いている。最初のアライアンス・ボード・ミーティング（ABM）は2002年5月29日に開かれた。アライアンス・ボードはまた、両社のトップの幹部社員全員によるさらに大きなフォーラムも招集している。

アライアンス・ボード・メンバー

2011年11月以降、アライアンス・ボードは、アライアンス・ボードの会長兼CEOであるカルロス・ゴーンが率いてきた。カルロス・ゴーンは、ルノーの会長兼CEO及び日産の社長兼CEOでもある。アライアンス・ボードには、ルノーからの4人のシニア・エグゼクティブ及び日産からの4人のエグゼクティブが含まれている。ルノーのエグゼクティブは、ティエリ・ボロレ（Thierry Bolloré）-執行副社長、最高競争力責任者、ジェローム・ストール（Jérôme Stoll）-執行副社長、最高業績責任者、販売及びマーケティング、ブリュノ・アンセリン（Bruno Ancelin）-執行副社長、製品企画及びプログラム及びマウナ・セペリ（Mouna Sepehri）-執行副社長、CEOオフィス。日産のエグゼクティブは、西川廣人-最高競争力責任者、フィリップ・クラン（Philippe Klein）-最高企画責任者、トレバー・マン（Trevor Mann）-最高業績責任者及びグレッグ・ケリー（Greg Kelly）-アライアンス執行副社長、アライアンス・タレント・マネジメント。

その他のルノー及び日産のエグゼクティブ・コミッティ・メンバーは、アライアンス・ボードに出席している。

ルノー・日産b.v.の役割

RNBVは、「ルノー・日産b.v.の権限」に記載の通り、アライアンスの中長期戦略を決定する。RNBVは、ルノー・日産アライアンスの経営を強化し、世界レベルでの共同活動の調整を行っており、それぞれのパートナーの自主性を尊重し、合意に基づく運営手続を保証しながら決定を行うことを可能にしている。

RNBVは、下記「ルノー・日産b.v.の権限」に記載の通り、ルノーSA及び日産に対する限定された権限を有している。フランスのブローニュ・ビヤンクール（Boulogne-Billancourt）に本社を置くルノーSA及び日本の横浜を拠点とする日産自動車株式会社は、個別の意思決定機関を有している。事業活動の管理責任は、個別の取締役会と株主に対して説明責任を負う、各自のエグゼクティブ・コミッティが有している。

さらに、RNBVは、2001年4月に創設されたルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーション(RNPO)と2002年7月に設立された共通情報システム会社、ルノー・日産インフォメーションサービスズ(RNIS)の株式を所有する。RNPOは、当初、ルノー及び日産により折半出資されており、その後、2003年6月にこれらの株式は、RNBVに譲渡された。

ルノー・日産b.v.の権限

RNBVは、ルノーSA及び日産の戦略的経営に関する限定的な意思決定の権限を有している。かかる決定は、その重要性の観点から、2つの会社が別個に行うことが困難である決定である一方、世界的な実施を追及し、そのため規模の経済を活用することができると確信する。この意思決定の権限は、下記の分野に限定される。

- ・ 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、開発、生産及び販売に対応する戦略的計画の一部）。

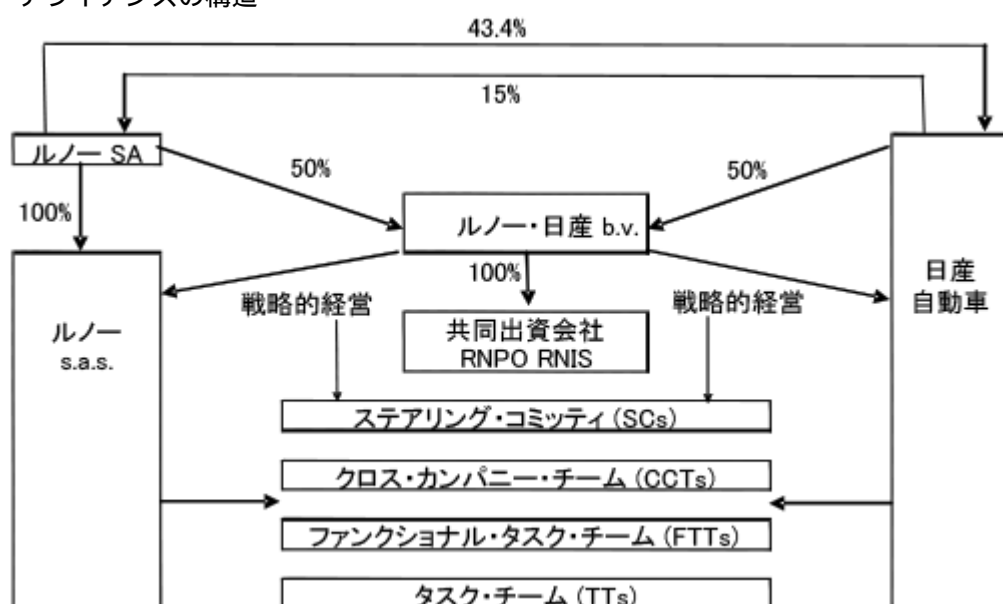
- ・ 製品及びパワートレイン（プラットフォーム、車両、ギアボックス、エンジン及びその他部品等）の共通化に関する決定。
- ・ 下記を含む財務方針。
 - 将来のモデル及び投資に適用される投下資本利益率の調査に使用される割引率及びハードル・レート
 - リスク・マネジメントのルール及びそれらを管理する方針
 - 資金調達及びキャッシュ・マネジメントのルール
 - 債務レバレッジ
- ・ 共通の子会社の管理、並びにクロス・カンパニー・チーム（CCTs）及びファンクショナル・タスク・チーム（FTTs）の創設、変更、運営及び解散。これらのグループは主要なセクター及び事業分野のすべてにおいて活動しており、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SA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、日産及びルノーSAの2つの事業会社による一連の決定に関する提案を行うための唯一の権限も有する。これら2つの企業は、自由にかかる提案を受諾又は拒否できる。但し、日産及びルノーSAは、提案がRNBVにより行われた場合のみ、これらの決定を実施することができる。イニシアチブに関するRNBVの権限は、このようにして、2社のパートナーがそれらの方針を調和させることを保証している。

対象とする分野には以下が含まれる。

- ・ 共同子会社の創設及びその枠組み。
- ・ 補完的な報奨金制度。
- ・ 地理的であるか製品に関するかを問わず、総額100百万ドル以上の重要な対象の変更。
- ・ 戦略的投資、すなわち、500百万ドル以上の製品関連以外の投資。
- ・ 日産自動車又はルノーSAとその他の会社間の戦略的な協力。

アライアンスの構造



ルノーSA及び日産に関するその他すべての事項は、事業上、商業上、財政上又は労働関連であるかを問わず、各社が単独で管理し、それに対応する決定は、これらの会社のそれぞれの管理機関により単独でなされる。ルノーSA及び日産の2社は、決定の自主性、それぞれのブランド、従業員が代表する組織及び従業員のアイデンティティを維持している。2社はまた、それぞれ自社の業績に責任を負っている。

2014年度の活動

アライアンスの専門チームのサポートを得て、アライアンス・ボードは、いくつかの主要な目標に重点を置いた戦略的勧告を策定した。

- アライアンスの共同プロジェクト及び組織：アライアンスの国際的成長をサポートするRNBVは、共同事業体の設立を後押ししている。例えば、購買活動を拡大し、アフトワズと共にロシアで5番目の購買地域を設立した。
- OEMパートナーシップ：RNBVは、アライアンス及びその他のOEMの間での新パートナーシップを構築するための原動力である。アライアンスは、ドイツのダイムラー、中国の東風汽車、日本の三菱自動車及びインドのアショック・レイランドを含む数多くの自動車メーカーと、戦略的協力を行っている。
- コミュニケーション：RNBVは、女性フォーラム及び世界経済フォーラムのような注目を集めるイベントに的を絞ったイニシアチブを通じてアライアンスの活動及び事業をサポートしている。さらに、アライアンスのコミュニケーション・チームは、両社におけるアライアンスに関する社内コミュニケーションを促進している。

アライアンスの運営管理

ルノー・日産アライアンスは、2つのグローバル企業が、互いに異なる文化、ブランド・アイデンティティ及び経営を維持しながらシナジー創出を目指す独自のパートナーシップである。アライアンスは、シナジーを高め、パートナーであるルノーと日産両社が共にスケールメリットを確保することを目指している。

ルノーと日産は2014年、シナジーの一層の加速を目指して4つの重要な機能を統合すると決定し、アライアンスの進化における新たなステップを踏み出した。機能の統合は、両社のマネジメントをさらに近付けるためのインセンティブともなり、効率性とシナジーの深化に貢献することとなるだろう。

それ以外の機能についても、アライアンスは、主として2002年に開設されたクロス・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）並びに2009年に設置された専任のアライアンス・マネジャーを通じてシナジーの追求を続けている。

統合プロジェクト

アライアンスの進化における最新のステップ

2014年4月1日、ルノーと日産は、研究開発、生産・物流、購買及び人事の重要な4つの機能を統合することによって、パートナーシップの15年間の進化におけるもう一つの大きなステップを踏み出した。この統合は、4つの機能における決定の迅速化、重複の回避及び資源の共有を可能にすることによって、効率性とシナジーの加速に貢献すると期待されている。この統合により、アライアンスの規模が活用されてスケールメリットが拡大し、両社の効率と収益は増加するものと期待される。2013年には29億ユーロであったアライアンスの年間シナジーは、2016年までに少なくとも43億ユーロまで増加する見込みである。

各機能は、以下の通り、共通且つ専任のアライアンス執行副社長1名により統率される。

- ・ 山口 豪（アライアンス執行副社長、アライアンス技術開発担当）
- ・ 木村昌平（アライアンス執行副社長、生産・物流担当）
- ・ 山内康裕（アライアンス執行副社長、購買担当、ルノー・ニッサン・パーチェシング・オーガニゼーション（RNPO）会長兼マネージング・ディレクター）
- ・ マリー・フランソワーズ・ダムザン（Marie-Francoise Damesin）（アライアンス執行副社長、アライアンス人事担当）

研究開発、生産・物流及び購買担当のアライアンス執行副社長は全員、ルノー及び日産両社の最高競争責任者に直接報告を行い、当該最高競争責任者はルノー・日産アライアンスの会長兼CEOであるカルロス・ゴーンに直接報告を行う。人事担当のアライアンス執行副社長はCEOに直接報告を行う。

各社からの最高競争責任者及び統合された4機能のアライアンス執行副社長から成るアライアンス・マネジメント・コミッティが新たに設置され、ルノー・日産アライアンスの会長兼CEOがこれを統率している。アライアンス・マネジメント・コミッティは、アライアンスの統合された4機能の進捗を見直し、主要目的の達成を確保するために、毎月会合を開いている。

統合された機能の主要任務

アライアンス技術開発部門の主な目的は、部品、パワートレイン、プラットフォーム及び先行開発の共通化を加速すること、並びにアライアンスの技術資源の最適利用を実現することである。機能の統合により、アライアンスは、その規模を最大限に活かすことが可能となる。また、各社は共通化された技術を自社の特定の製品において用いることが可能となる。

新たに統合された購買機能によって、この分野におけるルノーと日産の共通化の長い歴史はさらに強化される。統合は、グローバルな購買プロセス、方法論及びサプライヤーの知識の補強と、部品調達の現地化に貢献することとなる。

物流機能の創設は、ルノーと日産が両社のサプライチェーン及びロジスティクス機能をまとめることを可能としており、今後両社間のクロス生産の成長に貢献するだろう。

生産においては、共通の産業戦略が制定された。アライアンスはアライアンス生産方式チーム及びインダストリアル・パフォーマンス・チームも設置している。これらのチームも、ルノーと日産の工場における自動車のクロス生産の最適化、ひいては生産力の最適利用に貢献するだろう。日産ローグ（韓国のルノー釜山工場）、ルノー・ダスター（インドにあるアライアンスのチェンナイ工場）及び次世代の日産マイクラ（フランスにあるルノーのフラン工場）はその一例である。

人事に関しては、人事交流と採用計画は現在、統合された機能が共同で管理している。さらに、アライアンスのトップ・マネジメント及び人材は、現在共有されている。

アライアンスの運営チーム及び委員会

統合された機能に加えて、アライアンスは、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）を通じて統合された機能以外にも、引き続きシナジーを追求している。

RNBVのアライアンス・グローバルの専任マネジャーは、その他の分野におけるシナジーの加速とベストプラクティスの共有についても責任を負っている。このチームは2009年から配置されている。現在、アライアンス・グローバルのマネジャーは、以下の分野に重点を置いている。

- 1．アライアンスのAセグメント開発
- 2．アライアンスの情報システム（IS）／情報技術（IT）
- 3．アライアンスの管理
- 4．アライアンスのコミュニケーション及びマーケティング
- 5．アライアンスの財務・経済顧問
- 6．アライアンスのダイムラー・グループとの協力
- 7．アライアンスの通関及び貿易
- 8．アライアンスの製品計画

アライアンスのマネジャーはアライアンスCEOオフィス・RNBVの責任者に報告を行い、当該責任者はルノー・日産アライアンスの会長兼CEOに直接報告を行う。

ステアリング・コミッティ

ステアリング・コミッティの任務は、アライアンスのクロス・ファンクショナル戦略運営の優先事項を決定すること、アライアンス・ボード・ミーティングにおいて優先的議題となり得るテーマを提示すること、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）の活動のうち、ステアリング・コミッティの守備範囲に該当するものを調整することである。ステアリング・コミッティはCCTの範囲外の運営上の決定を行い、アライアンス・ボード・ミーティングに進捗状況を報告し、必要であれば決定事項に関する仲裁及び／又は確認を求める。

現在、13のステアリング・コミッティがあり、それぞれがアライアンス・プロジェクトの実施においてCCT及びFTTをサポートするさまざまな分野に重点を置いている。

1．最高競争責任者	8．アジア-太平洋（中国を除く。）
2．企画	9．中東・インド
3．販売	10．アフリカ
4．サービス	11．南北アメリカ
5．マーケティング	12．ヨーロッパ
6．コミュニケーション	13．ロシア
7．中国	

ステアリング・コミッティ（SC）、CCT及びFTTの数並びに重点分野は、アライアンスの必要に応じて絶えず変化している。

クロス・カンパニー・チーム（CCT）

CCTは、両社のスタッフと専門家で構成される作業グループであり、ルノーと日産の間で提携とシナジーが可能な分野を検討し、プロジェクトの定義と具体的な特定を行い、その上で取締役会の承認を得たプロジェクトの実施を監視する任務を負っている。ルノーから1名、日産から1名のリーダーがCCTを共同で統率している。4つの重要な事業上の機能が統合された2014年4月をもって、いくつかのCCT（例えば研究・先行開発、プロセス技術及び製造）が解消され、新たな機能に統合された。

現在、11のチームが以下の分野に取り組んでいる。

1．製品企画	7．韓国
2．小型商用車	8．アフリカ
3．車両情報技術	9．共同市場調査
4．車両技術	10．インド
5．部品及び付属品	11．東南アジア諸国連合（ASEAN）
6．コーポレート・セールス	

ファンクショナル・タスク・チーム（FTT）

FTTはルノーと日産両社の専門家で構成されており、ベンチマーキング、ベストプラクティスの推進及びサポート機能において用いられるツールの調整といった観点から、不可欠なサポートをCCTに提供している。

以下の重要分野を対象とする15のFTTがある。

1．コーポレート・プランニング	9．マーケティング組織
2．生産技術パフォーマンス	10．販売拡大
3．品質	11．顧客経験
4．コスト管理及び統制	12．サービス・エンジニアリング
5．グローバル税務	13．法務及び知的所有権
6．共同メディアバイイング	14．アライアンス・モータースポーツ
7．共同イベント及びモーターショー	15．コミュニケーション
8．共同代理店	

シナジーによる提携の利益測定

シナジーは、ルノーと日産の提携の利益を測定するための重要な方法の一つである。シナジーは、コスト削減、コスト回避及び収益増によって生み出される。累積的シナジーではなく、新たなシナジーのみが、毎年カウントされる。関連するシナジーはそれぞれの会社にとって新たなチャンスである。ルノー・日産アライアンスは、2014年4月に実施した4つの重要な事業上の機能（研究開発、生産・物流、購買及び人事）の統合により、シナジーがさらに加速するものと期待している。アライアンスが最初にシナジーの記録を開始した2009年に15億ユーロであった年間シナジーは、2016年までに少なくとも43億ユーロに達する見込みである。

アライアンスのシナジーは、クロス・カンパニー・チーム（CCT）の責任者から報告され、コスト管理者及びアライアンス経済顧問の評価を受ける。ルノーと日産の損益計算書に対する影響は、アライアンス・ボード・ミーティングにおいて報告される。

シナジーの状況

2014年、アライアンスは38億ユーロを超えるシナジーの創出を見込んでいる。2014年の結果は2015年半ばに発表される予定である。

2013年、ルノー・日産アライアンスのシナジーは前年の26.9億ユーロを上回り、過去最高の28.7億ユーロに達した。このシナジーは、コスト削減、コスト回避及び収益増により創出される。累積的シナジーではなく、新たなシナジーだけが毎年カウントされている。

アライアンスが初めてコモン・モジュール・ファミリー（CMF）車両を導入したことにより、購買、車両開発及びパワートレインが、シナジーの増大に引き続き最も大きく貢献した。コモン・モジュール・ファミリー（CMF）は、アライアンスが独自に開発したモジュール・アーキテクチャーのシステムであり、シナジー増大の源泉である。

ルノー・ニッサン・パーチェシング・オーガニゼーション（RNPO）が共同管理する購買は、10.36億ユーロのシナジーを創出した。共通のプラットフォーム及びコンポーネントに関連する車両開発はそのうち714百万ユーロ、共同開発及びパワートレインの共有化は525百万ユーロを創出した。

購買

ルノー・ニッサン・パーチェシング・オーガニゼーション（RNPO）

アライアンスは、共同購買戦略を追求し、共通サプライヤーのネットワークを構築することによって、多額のコスト削減を行うことが可能となっている。2001年4月に設立されたルノー・ニッサン・パーチェシング・オーガニゼーション（以下「RNPO」という。）は、ルノーと日産の間で設立された初めての合併会社であり、これまでのところアライアンスのシナジーに最も大きく貢献している。

RNPOは当初、ルノーと日産のグローバル年間購買取引高の約30%を管理した。この比率は2009年にはアライアンスの全購買高の100%まで拡大した。世界中のニーズに応えようとする取組みの中で、RNPOの地理的範囲も、ルノーと日産が生産活動を行っているすべての地域に拡大した。2014年4月1日以降、事業上の機能全域における統合により、またコモン・モジュール・ファミリー（CMF）のアーキテクチャーを通じて共同開発される車両が一層増えたため、RNPOの規模と能力は増大した。

ルノーと日産の共同購買戦略は、独特の共同戦略チームの貢献により、統合によって強化された。その結果、現在、すべてのプロジェクトを含むすべての購買活動はRNPOの管理下に置かれ、プログラム全体における一貫性が確保されている。現在の購買地域は、ヨーロッパ、南米、北米、アジア及びロシアの5つである。ロシアにおける購買は、2015年1月に創設されたアフトワズ・ルノー・ニッサン・パーチェシング・オーガニゼーション（ARNPO）が率いており、同国における3社のすべての購買を担当している。

車両技術開発

プラットフォームの共有、そしてさらに重要な主要コンポーネントの共有は、ルノー・日産アライアンスを成功に導く重要な推進力の一つである。

新たに統合されたアライアンス技術開発部門と呼ばれる研究開発機能の主な優先事項は、自動車関連技術イノベーション、特にインターネット接続車及び自動運転の分野において、グローバル・リーダーとなることである。もう一つの重要な優先事項は、アライアンスのコスト・リーダーシップを強化し、スケールメリットを高めるため、ルノーと日産のプラットフォームと部品の共有率を最大化することである。

コモン・モジュール・ファミリー（CMF）の拡大

アライアンス技術開発部門は、アライアンスのコモン・モジュール・ファミリー（以下「CMF」という。）の手法をすべての車両セグメントにおいて拡大している。この独自に開発したモジュール・アーキテクチャーのシステムは、より少ない種類の部品で幅広い種類の車両生産を可能にすると同時に、コスト削減効果を高め、顧客にとっての価値を拡大する。

CMFは、自動車を、エンジンコンパートメント、コックピット、フロントアンダーボディ、リアアンダーボディ、電子パッケージという5つの基本的モジュールに分類する。この5つのビッグモジュールは、「混合・適合」されて、非常に多様な種類の車両を生み出す。

アライアンスは、技術アーキテクチャーをさまざまなモデルで共有することによって劇的にコストを削減する一方で、顧客の選択肢を広げ、品質を高める。この手法によりエントリーコストは最大40%、購買コストは最大30%削減される。

CMFは、以下の3つの重要な車両セグメントをカバーする。

- ・ CMF-A：高成長市場向け小型低燃費車両

- ・ CMF-B：中型車両
- ・ CMF-C/D：ルノーと日産の多くのSUV及びクロスオーバーを含む大型車両

2013年11月に、日産は米国で初のCMFで開発した車両を発売した。新型SUV「ローグ」は、CMF-C/Dを適用した車両である。翌月には、CMF-C/Dを適用したクロスオーバーSUV「エクストレイル」を日本で発売した。また、2014年2月には、ヨーロッパで新型クロスオーバー「キャシュカイ」の販売を開始した。

CMFで開発されるルノー初のモデルは、新型クロスオーバー「エスパス」で、2015年にCMF-C/Dアーキテクチャーに基づく生産車両として発売予定である。

アライアンスは、最も手頃な価格の車両カテゴリーであるCMF-Aの開発を始めた。CMF-A車両は、2015年にインドのチェンナイにあるルノー・日産アライアンス工場生産を開始する予定である。

CMF車両の開発は、購買から車両開発、パワートレインといったアライアンスの主要な事業分野のすべてにおけるシナジーを増大させている。CMFは今後もルノー・日産アライアンスのシナジー創出に大きく貢献し続けるだろう。ルノーと日産の車両は、すべてCMFの対象というわけではない（特に「インフィニティ」シリーズ）。しかしながら、CMFは2020年までにルノーと日産の車両の70%をカバーすることが見込まれている。

パワートレイン

2009年から2014年4月までの間、パワートレイン・クロス・カンパニー・チーム（CCT）は、アライアンス・パワートレイン企画室のサポートを受けて、アライアンスにおけるパワートレインの種類を減らす取組みを主導し、厳しい新排出基準を満たす効率的なパワートレインの開発を強化する責任を負った。

2014年4月にルノーと日産の研究開発機能が統合されたため、両社のパワートレイン部門は現在では単一の組織の一部となっている。この再編は、両社の資源共有と低燃費パワートレインの開発加速を可能にしつつ、アライアンスにおける重複を完全に解消することに役立つと期待されている。

アライアンスがパワートレインに関して2014年に達成した大きな成果には、新型2.3 dCiディーゼル・エンジンの導入が含まれる。このエンジンは、旧世代のエンジンに比べて平均燃費で1L/100km、後輪駆動モデルで最大2.7L/100kmの低燃費を実現している。さらにクリーンなM9Tも、CO₂の排出を平均で10%削減している。ルノーと日産両社が世界中で用いるために共同開発した新型エンジンは、2014年6月にルノー・マスター（バン）に初めて搭載された。

研究及び先行開発

1999年以降、ルノーと日産は、資源配分の最適化において利益が共通している研究・先行開発の戦略分野で協業しており、それによってさらに幅広い潜在的技術ソリューションをカバーし、また技術ブレークスルーの達成と新製品の市場投入のための作業を加速することが可能となっている。

2014年4月のルノーと日産の研究開発機能統合を受けて、研究・先行開発（R&AE）アライアンス・グローバル部門が創設された。同部門は、ルノーと日産のチームの取組みを共通化して、全体的な効率と技術力を強化し、アライアンスを主要技術において自動車メーカーの上位3グループのうちに位置付けるための革新的ソリューションを提供することを目指している。

アライアンスの技術リーダーシップは、ゼロ・エミッション車、インターネット接続車及び自動運転という3つの重要な戦略的焦点に立脚している。

現在、アライアンスはゼロ・エミッション車ではトップの地位にあり、大手自動車メーカー全社の合算台数を上回る217,000台超の電気自動車を全世界で販売している。このリーダーシップを維持するため、アライアンスは、ルノーと日産共通のゼロ・エミッション車戦略及び行程表を組み立てた。

インターネット接続車及び自動運転に関するルノー・日産の研究・先行開発は、世界中の多数の施設で実施されている。かかる施設には、日本の厚木にある日産のテクノロジー・センター、米国ミシガン州ファーマントンヒルズの日産北米テクニカル・センター、フランスのギユイヤンクールにあるルノーのテクノセンター、米国カリフォルニア州シリコンバレーのルノー・日産アライアンス研究室（同地域における世界レベルの開発能力を有する者に資金を供給し、トレンドの先を行くために、2011年に設立された。）が含まれる。

統合された機能である研究・先行開発アライアンス部門は、研究・先行開発の全領域を統率しており、共通の目標と優先事項を有する重複のない共通の計画の立案につながるだろう。

資源配分の最適化によって、アライアンス研究・先行開発部門は、さらに幅広い潜在的技術ソリューションをカバーし、また技術ブレークスルーの達成と新製品の市場投入のための作業を加速することが可能となっている。

さらに、この野心的な再編の成功を支援、保証するため、同部門は、戦略の焦点に直接結びつく重要な研究分野における能力の強化に特に注目している。

生産

ルノーと日産は、1999年以降、生産実績管理の分野におけるノウハウを積極的に交換してきた。両社の生産方式、すなわちルノー生産方式（SPR）と日産生産方式（NPW）は現在完全に連携しており、現場管理者は、ルノーと日産の全工場においてベストプラクティスを特定、展開するために、機械加工、エンジン組立、スタンピング、溶接、塗装、トリム及びシャーシを含むすべての分野で互いに直接評価テストを行うことが可能となっている。アライアンスの全工場は、互いのパフォーマンスを比較評価するため、毎年QCTP（品質、コスト、時間、生産性）に従ってランク付けされる。環境目標（例えば電気自動車用電池のリサイクルやエネルギー削減）に関する新たな課題は、ベストプラクティスの交換の新たな分野である。アライアンスは2015年までに、クロス生産を行っている世界中のすべての工場でアライアンス生産方式（APW）を展開する予定である。また2017年までにはルノーと日産の全工場でAPWが採用される見込みである。

地域協力

ルノー、日産及びダイムラーは現在、ブラジル、フランス、インド、ロシア、米国、南アフリカ、韓国及びスペインを含む世界中の多数の施設で共に車両及びパワートレインのクロス生産を行っている。ダイムラーを含むアライアンスのクロス生産率は、2014年は16%を超え、重要な事業上の機能（生産・物流を含む。）が統合された2014年4月1日以降は、これが加速すると見られる。

2014年のハイライト

ロシア

2014年6月、ルノーと日産は、ロシア最大の自動車メーカーであるアフトワズの74.51%を保有するアライアンス・ロステック・オートBVの67.13%の合同持分を計画通り取得した。

アライアンスにとってロシアは引き続き長期的な成長の柱である。アライアンスはロシアに4箇所の生産拠点を持っている。すなわちトリアッティ（アフトワズ B0ライン）、モスクワ（ルノー）、サンクト・ペテルブルク（日産）及びイジェフスク（アフトワズ）である。

トリアッティはルノー・日産の最大の生産拠点であり、年間生産能力はほぼ100万台に上る。トリアッティ工場は、ラーダ、ルノー、日産及びダットサンの4ブランド車両を生産している。ダットサン・ブランドは2014年4月にロシアに導入され、日産の伝説的な第三のブランドが発売された世界の4つの市場の1つとなった。

アライアンスは、ロシアでの市場シェアを、2014年の約30%から中期的には40%まで引き上げることを目指している。

韓国

2014年9月、ルノー・サムスン・モーターズの韓国釜山工場は、北米市場において成功したクロスオーバーへの予想を上回る顧客需要を満たすため、同市場に向けた日産ローグの出荷を開始した。

同工場は今後5年間で毎年約80,000台のローグ生産を見込んでおり、これはルノー・サムスン・モーターズが年間生産目標の約30%に相当する安定した生産台数を確保することを可能とし、またその戦略計画である「RSM ドライブ・ザ・チェンジ」の完成の加速に貢献することとなる。

インド

インドは新たな成長市場に対するアライアンスの戦略の焦点のもう一つの重要な柱である。2010年に落成したチェンナイ工場は、アライアンスとして世界初の専用工場であり、アライアンス最大のプラットフォーム共有プロジェクトの本拠地である。

ルノーの新型コンパクトカー「パルス」、SUV「ダスター」及び高級セダン「スカラ」は、チェンナイ工場ですべて国内市場向けに生産されている。同工場では、高級ハッチバックの新型「マイクラ」、高級セダンの新型「サニー」、多目的バン「エヴァリア」、高級コンパクトSUV「日産・テラノ」といった日産車も生産している。2014年、同工場は「ダットサン GO」及び「GO+」の生産を開始した。

ルノーは、ヨーロッパ、アジア及びアフリカのその他の右ハンドル車市場にダスターを輸出している。日産は100ヶ国を超える国々に向けてマイクラとサニーを輸出しており、インドで第2位の乗用車輸出メーカーとなっている。

チェンナイはアライアンス初の共同所有テクニカル・センター、ルノー・ニッサン・テクノロジー・アンド・ビジネス・センター・インディア・プライベート・リミテッド（RNTBCI）の本拠地でもある。同センターでは、研究開発、購買、コスト分析、人事、財務、情報技術、一般事務といったルノーと日産の業務は完全に統合されている。同センターは、国際技術の採用、エントリーレベル車の開発、製品ライフサイクルのアップストリーム開発、市場適応、ローカライゼーション、製品開発サイクルの迅速化、総運送費の削減、並びにムンバイとチェンナイにあるルノーの設計スタジオ向けの特別プロジェクトを支援している。ルノーは、ヨーロッパのメーカーとして初めて、インドの顧客のニーズと期待を満たす自動車を設計するためにインドに設計チームを設置した。

アライアンスはプネにおいて、世界中のアライアンス工場向けコンポーネントを製造するロジスティクス施設も運営している。同施設は24ヶ国の34工場に向けて1,800を超えるさまざまな部品を輸出している。

物流及びロジスティクス

アライアンスは、ロジスティクスにおけるシナジーにより多額の経費を節減している。2009年、ロジスティクスによるシナジーは56百万ユーロであった。2013年、アライアンス・グローバル・ロジスティクスという名称の統合チームの創設により、かかるコスト削減のシナジーはほぼ5倍の262百万ユーロに跳ね上がった。

2014年4月に生産・物流が統合された後、新設されたアライアンスのサプライチェーン管理グループは、1名のアライアンス・グローバル・ディレクターの下に、世界中のすべてのサプライチェーン及びロジスティクス・チームの監督を開始した。この動きはシナジーをさらに加速させるものと期待されている。

ロジスティクスとサプライチェーンの運営がアライアンス傘下に統合されたことで、各社は互いのベストプラクティスから利益を受けることが可能となっており、これが巨大なスケールメリットをもたらし、共通のロジスティクス・ソリューションによる新プロジェクトへの対処を可能としている。

以下は共同ロジスティクス活動の具体例の一部である。

- ・ 英国を本拠地とするアライアンス・ロジスティクス・チームは、主にヨーロッパの市場向けにルノー、ダチア、日産及びインフィニティ全車を供給し、複雑さの軽減と運営の標準化に貢献している。
- ・ ルノー・日産は各地域向けの梱包を標準化し、設計から車両出荷に至るまでのコンテナ及びその他の梱包に関する共通の手法を生み出した。ヨーロッパ向け部品供給単独でいえば、梱包の標準化により、トラック積載率は70%超まで高まり、ほぼ25百万ユーロのコスト削減となった。
- ・ ルノーと日産は、3年間にわたり、世界規模での全出荷プロセスの調整に共同で取り組んでいる。これにより海上航路が短縮され、貨物船積載率が上昇して、多額のコスト削減と市場投入までの時間短縮につながっている。

以上に加えて、ダイムラー及びアフトワズとのプロジェクトも、ロジスティクスによるシナジーを加速している。

情報システム(IS) / 情報技術(IT)

ルノー・日産・インフォメーション・サービスズ（RNIS）は2002年7月に設立され、ルノーと日産の間のIS/ITの共通化に関するすべての活動を行い、性能の改善とコスト削減による付加価値を生み出している。同社は企画、アーキテクチャー及び管理の各機能のほか、専門知識とベストプラクティスを共有することができ、又はルノー・ニッサン・パーチェシング・オーガニゼーションと協力して大手ベンダーとの交渉を一元管理する共通業務をカバーしている。

2009年6月以降、RNBV ISのマネージング・ディレクター及び共通のCIOの管理の下に、ルノーと日産は、アーキテクチャー（オペレーティング・システム及びソフトウェア・パッケージの標準化、共通ソリューション）、ITプランニング及びシナジー（アライアンス標準ワークステーションの供給、ヨーロッパのインフラ部門向け共同調達）、プロジェクト管理オフィス及びISシナジー（ポートフォリオの最適化、共通アプリケーション、オフショア・アプリケーション、開発及び維持管理、並びに開発ツールの標準化）といった観点から協力を進めている。

品質

アライアンス品質憲章は、共同の品質指針及び手続を明確に定義しており、アライアンスの全プロジェクトに適用されている。

アライアンス品質憲章は、品質に関する主要プロセスすべてに適用される。主要プロセスとは、顧客品質調査、グループ品質目標、新モデル開発における品質管理、生産車品質保証、外注コンポーネントの品質保証、サービス品質保証（販売およびアフターサービス）、技術進歩の品質、ワランティポリシーと手順などである。

この憲章は、以下のような共通の品質ツールを用いることによってルノーと日産を一層緊密にしている。

- ・ アライアンス車両評価システム（AVES）— ルノーと日産両社にとって、自社及び競合他社の最終製品の品質を顧客の視点から評価する唯一の共通且つ独自の方法
- ・ アライアンス新製品品質手続（ANQP）— サプライヤー向けに開発され、すべての新プロジェクトに拡大適用されている品質測定システム。ANQPは、プロジェクトの当初企画段階から生産開始を経て製品寿命の終了に至るまでの、サプライヤーに関するルノーと日産の要求を定義するために開発された。
- ・ アライアンス・サプライヤー評価基準（ASES）— 結果とプロセスの観点からサプライヤーの品質管理システムの水準を評価し、グループ外で製造される部品の百万分の1（PPM）目標不良品率を定義するための基準

品質ファンクショナル・タスク・チームは、ルノーと日産両社における品質向上のため、また両社による中期品質目標の達成を助けるため、両社のベストプラクティスを研究している。ベストプラクティスは、日本、米国及びヨーロッパから集められ、必要であれば両社において実施される。

従来とは異なる分野におけるシナジー

アライアンスは、販売やマーケティングといった、従来とは異なる事業分野におけるシナジー効果からも利益を得ることが増えている。

ヨーロッパにおける共同メディアバイイング

2009年以降、ルノーと日産は、ヨーロッパ、ロシア、アルジェリア及びモロッコにおいて、同一のメディアバイイング代理店を使用している。オムニコム OMDは、拡大ヨーロッパ24ヶ国においてルノー向けメディアバイイングを行い、また20ヶ国において日産向けメディアバイイングを行っている。2014年の予算は合わせて約690百万ユーロであった。

共同フリート契約

アライアンスの幅広い商品ラインナップ及び世界中の販売拠点のおかげで、ルノーと日産は大手の法人顧客と独占的フリート契約を締結することが可能となっている。

アライアンスは、栄養食品会社のダノン、ITグループのアトス、医薬品グループのメルクを含む世界中の法人顧客と、多数のフリート契約を締結している。アライアンスは2014年、フランスの通信最大手オレンジと、電気自動車200台のフリート契約を締結した。

モーターショー

2012年以降、アライアンスの専門チームが、アライアンスの6ブランド（ルノー、日産、インフィニティ、ダチア、ダットサン及びルノー・サムスン・モーターズ）に関する世界中のモーターショーを担当している。アライアンス・モーターショー・チームの創設により、コストを削減すると同時に、モーターショーに対する共通の戦略的アプローチ及び共通の戦略的ツールを持つことが可能となっている。

4【関係会社の状況】

（2014年12月31日現在）

（１）親会社

該当事項なし。

（２）子会社

2014年12月31日現在におけるルノーの連結子会社の総数は、154社であった。

そのうち重要な子会社は以下の通りである*。

(* 個々の収益データは、連結財務諸表で用いた基準に基づき計算し提示している。)

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、一株当たり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：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、且つ全体的又は部分的に関連する工業、商業、財務、投資、不動産取引を行う。

2014年度の収益：33,102百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：31,857名。

RCIバンク (RCI BANQUE)

フランス、ノアジ・ル・グラン・セデックス 93168、パヴェ・ヌフ通り 14

RCIバンクの授権株式資本は100,000,000ユーロで、一株当たり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：販売金融会社並びにルノー及び日産の顧客にサポート及び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を行っている。

2014年度の純融資額：126.6億ユーロ。

2014年12月31日現在の資産合計（連結）：32,019百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：2,852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 92140、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304,289,978.16ユーロで、一株当たり15.24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 S.A.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65拠点を有する。

2014年度の収益：3,903百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：6,546名。

ルノー・エスパーニャ（RENAULT ESPAÑA）

スペイン、バリャドリッド 47001、km 185、カレッテラ・デ・マドリッド

ルノー・エスパーニャの授權株式資本は126,501,414ユーロで、一株当たり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・エスパーニャの授權株式資本及び議決権の99.78%を直接的に保有している。

事業内容：スペインにおける、ルノーの乗用車及び小型商用車の製造、及びその販売子会社レクザ（Recsa）を通しての販売。

バリャドリッド、パレンシア及びセヴィリアに工場を有する。

2014年度の収益：5,389百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：9,433名。

ルノー・ドイツランド（RENAULT DEUTSCHLAND）

ドイツ、ブリュール 50321、ルノー・日産ストラッセ 6-10

ルノー・ドイツランドの授權株式資本は10,655,321.11ユーロで、一株当たり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・ドイツランドの授權株式資本及び議決権の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・ドイツランドの授權株式資本及び議決権の40%を直接的に保有している。

事業内容：ドイツのルノー・日産共同営利団体。

2014年度の収益：2,225百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：399名。

ルノー・イタリア（RENAULT ITALIA）

イタリア、ローマ、ヴィア・ティブルティーナ 1159

ルノー・イタリアの授權株式資本は2,582,500ユーロで、一株当たり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・イタリアの授權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：ルノーの乗用車及び小型商用車の販売。

2014年度の収益：1,643百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：239名。

レヴォズ (REVOZ)

スロベニア、ノヴォ・メスト 8000、ペロクラニシュカ セシュタ 4

レヴォズの授權株式資本は55,081,000ユーロで、一株当たり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：乗用車の製造。

ノヴォ・メストに工場を有する。

2014年度の収益：849百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：2,002名。

ルノー・ファイナンス (RENAULT FINANCE)

スイス、ローザンヌ、カーズ・ポスタル 1002、ローダニ通り 48

ルノー・ファイナンスの授權株式資本は230,600,000スイスフランで、一株当たり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.が、ルノー・ファイナンス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。

2014年12月31日現在の資産合計（連結）：9,579百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：32名。

ルノー・ユーケー (RENAULT UK)

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・エルティーディーの授權株式資本は2,750,000英国ポンドで、一株当たり1英国ポンドの議決権付株式2,750,000株に分割されている。

ルノー・グループUKは、ルノー・ユーケー・エルティーディー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：ルノーの乗用車及び小型商用車の販売。

2014年度の収益：1,418百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：172名。

ルノー・ベルギー-ルクセンブルク (RENAULT BELGIUM LUXEMBOURG)

ベルギー、1050 - プリュッセル、プールパール・ドゥ・ラ・プレーヌ 21

授權株式資本は18,630,000ユーロで、一株当たり276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%を間接的に保有している。

事業内容：ルノー及びダチア・ブランドの自動車及び交換部品のベルギー及びルクセンブルク大公国への輸入。

2014年度の収益：1,045百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：195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、エスタード・ド・パラナ、ポルダ・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1,255,210,580.47ブラジル・レアルで、議決権付株式422,669,009,499株に分割されている（額面価格なし）。

ルノー・グループは、ルノー・ド・ブラジルの授權株式資本及び議決権の99.85%を直接的に保有している。

事業内容：自動車の生産及び組み立て、並びに自動車の機器、部品及び付属品の生産。

2014年度の収益：2,641百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：5,630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600,872,556アルゼンチン・ペソで、一株当たり1アルゼンチン・ペソの議決権付株式600,872,556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株式資本及び議決権の100%を間接的に保有している。

事業内容：ルノー自動車の製造及び販売。

2014年度の収益：1,009百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：2,269名。

ルノー・サムスン・モーターズ (RENAULT SAMSUNG MOTORS)

韓国 153-802 ソウル、衿川区、30 加山デジタル 2-ro、RSMタワー11階、ルノー・サムスン・モーターズ株式会社

ルノー・サムスン・モーターズの授權株式資本は440,000,000,000ウォンで、一株当たり5,000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b.v.は、ルノー・サムスン・モーターズの株式資本及び議決権の79.79%を直接的に保有している。

事業内容：乗用車の製造及び販売。

釜山に工場を有する。

2014年度の収益：2,824百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：4,260名。

ルノー・アルジェリアSPA (RENAULT ALGERIE SPA)

アルジェリア、16000 - 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・ブランドの乗用車及び小型商用車の販売。

2014年度の収益：971百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：452名。

ルノー・マロック (RENAULT MAROC) (ルノー・マロック・コマーシャル (RENAULT MAROC COMMERCIAL))

モロッコ、20250 - カサブランカ、アインセバ、ブルパール・ハリド・イブノウ・ロウアリッド 44

授權株式資本は50,000,000モロッコ・ディルハムで、一株当たり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・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輸入及び販売。

2014年度の収益：502百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：202名。

ルノー・タンジェ・オペレーションズ (RENAULT TANGIERS OPERATIONS)

モロッコ、90000-タンジェ、ゾーン フランシェ メルーサ I

授權株式資本は42,000,000ユーロで、一株当たり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s.a.sは、ルノー・タンジェ・オペレーションズの授權資本及び議決権の99.99%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー自動車の研究、製造及び販売。

2014年度の収益：1,490百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：5,223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、ディキリタス・ベシクタス、80700、バルバロス・プラザ Cブロック 145番K/6

オヤック・ルノー・オートモビル・ファブリカлариの授權株式資本は323,300,000トルコ・リラで、一株当たり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s.a.s.は、オヤック・ルノー・オートモビル・ファブリカлариの授權株式資本及び議決権の51.64%を直接的に保有している。

事業内容：ルノー車の製造及び組立。

ブルサに工場を有する。

2014年度の収益：2,895百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：5,704名。

ダチア (DACIA)

ルーマニア、ブカレスト、セクター 1、カレア・フォレアスカ Nr.133-137

ダチアの授權株式資本は2,541,719,938.70ルーマニア・レイで、一株当たり0.100ルーマニア・レイの議決権付株式25,417,199,387株に分割されている。

ルノーは、ダチアの授權資本及び議決権の99.43%を直接的に保有している。

事業内容：乗用車の製造及び販売。

ピテシュチに工場を有する。

2014年度の収益：4,188百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：14,176名。

CJSC ルノー・ロシア (CJSC RENAULT RUSSIA)

ロシア、モスクワ 109147、ヴォロンチョフスカヤ通り 35

CJSC ルノー・ロシアの授權株式資本は6,841,426,980ロシア・ルーブルで、一株当たり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s.a.sは、CJSC ルノー・ロシアの授權資本及び議決権の89.6%を直接的に保有している。

事業内容：ルノーの自動車の組み立て、輸入、マーケティング及び販売。

2014年度の収益：2,082百万ユーロ。

2014年12月31日現在の従業員数：3,790名。

(3) 関連会社⁽³⁾

2014年12月31日現在におけるルノーの関連会社の総数は、17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。

(3) 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。発行済資本は605,813,000,204.581円で、一株当たり134円の議決権付株式4,520,715,112株に分割されている。

ルノーS.A.は、日産の株式の43.4%及び議決権の43.7%を直接的に保有している。

事業内容：日産自動車グループは自動車の設計、製造及び販売を行っている世界的な自動車製造業者である。ルノーとの関係については、本第2-3-(2)「ルノー・日産アライアンス」を参照のこと。

アフトワズ (AVTOVAZ)

ロシア連邦、トリアッティ 445024、ユジノエ・ショセ 36

アフトワズの株式資本は11,421,137,155ロシア・ルーブルで、一株当たり5ロシア・ルーブルの議決権付株式2,284,227,431株に分割されている。

ルノー・日産アライアンスは、アライアンス・ロステック・オートb.v.の株式の63.64%を直接的に保有しており、アライアンス・ロステック・オートb.v.はアフトワズの74.51%を保有している。

事業内容：アフトワズはロシアの自動車製造業者である。ルノーとの関係については、本第2-3-(1)-B-「アフトワズ (AVTOVAZ)」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】

従業員数

ルノー・グループ従業員数

2014年12月31日現在のルノーの総従業員数の内訳は、以下の通りである（CASA早期退職制度対象者を除く。）。

2014年12月31日現在のルノー・グループの部門別従業員数

	2014年	2013年	2012年
自動車	114,543	118,965	124,232
販売金融	2,852	2,842	2,854
合計	117,395	121,807	127,086

従業員：内訳及び傾向

ルノー・グループの従業員は、5地域36ヶ国で働いている。「主要10ヶ国」（アルゼンチン、ブラジル、フランス、インド、モロッコ、ルーマニア、ロシア、韓国、スペイン及びトルコ）は総従業員の90%を占める。

2014年12月31日現在、ルノー・グループの従業員（終身雇用及び任期付き雇用契約）は合計117,395名で、自動車部門に114,543名、販売金融部門に2,852名であった。この数は、2013年度に比べ減少している（2013年度は121,807名、2014年度周辺では121,962名）。従業員減少の主な原因は、自動車市場における活動に人員を適合させたことであった。

ロシア、アルゼンチン及びブラジルでは、市況に対して生産能力を適合させるために従業員数が調整された。

フランスでは、2013年3月13日に締結された競争契約の条件に基づき、ルノーはフランスのすべての製造拠点の稼働を維持すること及び解雇又は自主退職制度を用いることなく従業員数のレベルを調整することに尽力している。従業員数の増減はこの契約に基づくコミットメントを反映している。

同時に、2014年度は、ヨーロッパにおける成長により景気動向の逆転を特徴とした。実際に、キャプチャー及びカジャールの生産に伴い、生産台数の引き上げによってスペインの従業員数は大幅に増加した（18%）。

地域別従業員数：

	2013年	2014年	2014年の割合
ルノー・グループ*（終身雇用及び任期付き雇用）	121,807	117,395	
ヨーロッパ	66,467	65,902	56.1
内フランス	48,550	46,365	39.5
アフリカ-中東-インド	10,902	10,750	9.2
南北アメリカ	12,043	10,091	9.6
アジア-太平洋	4,581	4,360	3.7
ユーラシア	27,814	26,292	22.4

* 海外駐在員は自国において計算される。

2014年12月31日現在、ルノー・グループの従業員数のうち女性が18.4%を占めた（2013年度は17.6%）。

年齢別の内訳は引き続き均衡が取れている。従業員の16%が30歳未満、34%が30歳から39歳の間、27%が40歳から49歳の間、また23%が50歳超である。

この内訳は2013年度と類似している。

男性	81.6%
女性	18.4%

*男女の年齢別内訳は、完全連結会社の基準に基づき算出されている（114,811）。

<20歳	0.4%
20歳 - 29歳	15.8%

30歳 - 39歳	33.7%
40歳 - 49歳	27.3%
50歳 - 59歳	20.3%
>60歳	2.5%

2014年12月31日現在、ルノーは、モロッコ、スペイン及びインドにおける事業の増加に対応するために、また、ルーマニアのような特定の国における高い離職率に応じて、ルノー・グループ外から9,834名を雇用している（終身雇用及び任期付き雇用契約）。フランスでは、2014年12月31日現在、ルノーは試用契約のもとに930名を雇用している。2013年度に比べて人数が減少した原因は、ブラジル、アルゼンチン及びロシアにおける市場の落ち込み、並びにタンジェ工場における従業員数の安定化にあった。一方、一時解雇数は、合計1,977件であった。

地域別雇用：

ヨーロッパ	47%
ユーラシア	24%
南北アメリカ	16%
アフリカ-中東-インド	12%
アジア-太平洋	1%

人件費の管理

2014年度のルノー・グループの人件費は合計5,248百万ユーロで、そのうち5,028百万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、絶対値で2013年度より少なく（247百万ユーロの減少）、売上高に対する割合では、ルノー・グループの売上高の13.4%から12.8%に減少した。主要10ヶ国（アルゼンチン、ブラジル、フランス、インド、モロッコ、ルーマニア、ロシア、韓国、スペイン及びトルコ）の人件費は、ルノー・グループの人件費の90%超を占めた。

2014年度における人件費の減少は、ユーロの為替変動、人員の展開の管理、市場に足並みを揃え可能な限り労働組合と協議した賃金政策の実施並びにスペイン（2012年11月）、フランス（2013年3月）、ブラジル（2014年7月）及びスロベニア（2014年9月）における職務及び賃金に関する複数年の契約の締結に起因したものであった。

地域別人件費

	2014年 (百万ユーロ)	2013年 (百万ユーロ)	平均コスト (千ユーロ)
ルノー・グループ	5,248	5,494	45.0
ヨーロッパ*	3,889	4,084	61.5
内フランス	3,004	3,240	67.5
ユーラシア	555	590	20.5
南北アメリカ	389	448	35.1
アジア-太平洋	255	221	57.0
アフリカ-中東-インド	160	151	14.8

* 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。

柔軟な作業組織

労働時間に関して、ルノーは操業している国の法的義務及び団体協約を遵守している。

雇用を守り自動車市場の変動に適應するために、ルノーは、労働時間をより柔軟にすることを許可する対策を行っている。従業員代表及び労働組合との協議を経て、ルノーは、会社の利益と職場における従業員の生活の質との間での最良且つ可能なバランスを見つけようと努めてきた。その対策は、例えば大量の需要に応えるためにシフト制の義務化を加えたり、需要の減少時には労働時間を削減したり、とりわけ個別に又は集団で休日を利用するなどして、特に労働時間の再構成に重点を置いている。

例えばフランスの工場では、操業時間は午前6時30分から午後9時までであり、1年間で労働者の「通常」週平均労働時間は35時間である。工場における原則は、8時間交代の2回シフト制で、需要急増時には、固定の夜勤を取り入れている。複数のチームが同様に勤務し、チームの週平均労働時間は35時間である。

スペインでは、3大労働組合（UGT、CC.OO及びCCP）と締結した2014-2016労働契約において、有志の「アンチ・ストレス」チームを設けることによりキャプチャーに対する強い需要への対処法が提供されている。これによって、当社は、週7日間労働する機会を得られ、一方で、医療サービスの助けを得て、従業員のバイオリズムに対する支障がないようにしている。

スロベニアでは、2014年10月30日に社会的パートナーとの間で締結された2014年、2015年及び2016年を対象とする契約において、活動の変化、就業時間の調整、雇用及び報酬を複合的に定めている。

ルノーはまた、従業員にとってより良い私生活とワークライフのバランスを達成できるように、地域ごとにシステムを導入した。フランスでは、2007年1月22日に在宅勤務契約が締結され、それによって、従業員は、本人が希望し且つ本人の活動において許可される状況であれば、週に1日から4日の在宅勤務が可能となっている。2014年度末現在、約1,700名の従業員がこのプログラムに参加している。満足度調査において、在宅勤務者は皆、このスキームによって、特に通勤時間の削減により、私生活とワークライフのバランスが改善され、仕事の効率性が上がっていると話す。

動的なスキル管理

絶えず変化している産業において、競争力を保つためには、常に従業員のスキルを向上すること並びに将来自動車をデザイン、製造及び販売するために必要となるスキルを予測することが求められている。これは、ルノーの動的なスキル管理方針の目的であり、仕事で使うスキルを高め、雇用可能性を改善する個人レベルの手法を従業員に与えるものでもある。

実際、これは、世界中のさまざまなルノー事業体の現在の状況及びプライオリティに沿って、中期的な戦略的スキルの要件に関する国際的視野を確立するためにスキルの世界的評価を策定する上で、各ビジネスラインが人事部門からのサポートを受けていることを意味している。この人員の最適な配置は、毎年見直されるもので、アクション・プランが各国で国ベースで作成され展開されうることを意味している。

この評価は特に以下のスキルを特定することを目的としている。

- 「クリティカル」スキル：当社がますます必要とし、雇用及びトレーニングを通じて開発しなければならないスキル。
- 「センシティブ」スキル：当社が次第に必要としなくなっており、集団及び個別の再トレーニング並びに人員の再配置を管理する計画を作成しなければならない対象となっているスキル。

この戦略の主要な促進力は以下の通りである。

- 採用（学校及び大学と提携して行われる）。
- トレーニングプログラム（ビジネスライン・スクールによりガイドラインが提供される）。
- キャリア・パス（海外を含め経験の幅を広げることにより、スキル開発に貢献する）。この関係の中で、アライアンスの強化は、特に共同の機能において、追加の機会を与える。
- 専門家ネットワーク（会社全体にわたって知識の開発及び普及を最適化する）。

フランスのGPEC

フランスでは、2011年2月4日に締結されたスキル及び雇用計画に関する協定（Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences、GPEC）の条件に基づき、2013年3月13日付フランスにおけるルノーの新たな力強い成長及び社会的発展に向けた社会的契約による延長の上、ルノー・グループの戦略的挑戦及びその結果もたらされる各ビジネスラインのスキルにおける変化は、労働組合、特に毎年開催される2つのエンプロイメント・アンド・スキルズ・オブザパトリーにおいて、協議された。これらのオブザパトリーの要約は、ルノーs.a.s.のすべての従業員にも伝えられる。

幅広いツールを利用するGPECは、求められる「クリティカル」スキルの供給と「センシティブ」スキルを有する従業員の再トレーニングの管理のハンドルを担っている。2011年の開始から、5,500名を超える従業員が、GPECが提供する種々のイニシアチブに署名し参加している。例えば、事業の立ち上げ若しくは獲得に対するサポート、社外就労期間、又は57歳以上の従業員及び退職年金制度への加盟後3年以内に退職年金を利用する可能性のある従業員に対する就労活動の免除である。トレーニング/再トレーニングプログラムは、会社にとってより戦略的で且つ雇用可能性の点でより有益なスキルを従業員に教えることにより、従業員がビジネスラインを変更できるように開発されてきた。例として、冶金資格認定に至るトレーニングコースは、製造分野に関連して2014年に組織された（「工具及び金型生産者」、「製造過程保全電気技術者」、「産業保全技術者」など）。

パリ地域に最初に設置されたHRオフィスは、このプログラムに関心を持つ従業員を支援し彼らに助言を与えるため、2014年6月にすべての工場に拡張された。専用のインターネットサイトでも、GPECの対策、トレーニングコース及びキャリアに関する従業員からのフィードバックに関する情報が入手できる。フランスの製造工場も、地域的雇用及びスキルの管理対策（Gestion Territoriale de l'Emploi et des Compétences、GTEC）に参加している。

トレーニング

ルノーは、年齢、会社での地位又はポジションにかかわらず、すべての従業員（終身雇用及び任期付き雇用契約）をトレーニングすることを約束している。

そのため、ルノー・グループのトレーニングコースは、当社の各ビジネスラインに具体的に関連したコースから、自己啓発、外国語習得又は職能上の枠を超えたスキル習得を目的として考案された、より個人向けのコースまで、すべての分野を対象としている。

ルノー・グループのトレーニング方針のトップ・プライオリティは、「クリティカル」スキルの開発及び「センシティブ」スキルの再トレーニングである。スキル開発に責任を有する12のビジネスライン・スクールは、動的なスキル管理方針にその全世界向けトレーニングプログラムの基礎を置いている。これらのトレーニングのプライオリティは、世界中で国毎に展開されている。

たとえば、ルノーは「無駄のない製造」トレーニングプログラムを展開し、世界中で製造管理を改善している。2014年、142名のマネジャー、工場マネジャー及び部門長がトレーニングを受けた。エンジニアリング部門では、国際技術センターで「Design to Quality and Systems Engineering」トレーニングセッションを行っている。

2014年、ルノーは、ロード・セーフティ・スクール⁽⁴⁾を開校した。このスクールは、「防止と保護」の機能ネットワークを担っており、ルノーの利益を守っている。この新しいスクールは、さらに、倫理及び規制上の事項、「基幹機能」に関する事項及び専門知識に関するトレーニングも行っている。2014年には、国際旅行者の意識向上プログラムが強化され、危機管理のトレーニング及び実施が展開されたことは留意すべきである。

（４） グローバル・セーフティは、当社の人、材料及び無形財産を事故による損害／損傷及び悪意のある行為から防止及び保護するすべての対策をカバーしている。また、警戒、危機管理及び事業継続対策も含む。

2014年度のルノー・グループ従業員（終身雇用及び任期付き雇用契約）のトレーニング時間数は2,804,673時間であった。ルノー・グループの従業員の90%をしめるグループ主要10ヶ国（自動車事業部門）の内訳は以下のとおりであった。

2014年：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	トルコ
2013年合計時 間	50,828	75,938	25,667	393,096	902,925	183,522	414,795	470,416	152,800	272,090
2014年合計時 間	35,229	105,298	32,954	437,307	759,745	222,885	157,535	467,034	81,596	230,087

2013年度に比べて2014年度のトレーニング時間数が全体的に減少した原因の一部は以下のとおりである。

- 2013年度から2014年度の間に主要10ヶ国の従業員数が3%減少したこと。
- クリティカル・スキルの開発及びセンシティブ・スキルの再トレーニングに重点を置いたこと。動的なスキル管理のシステムは、ルノー・グループのニーズ及び従業員の雇用可能性に関して、毎年のトレーニングに対する標的化をより有効なものにしている。
- 工場開発のサポートのため2012年及び2013年に2年間の集中トレーニングの取り組みを行った結果、モロッコのトレーニング時間が削減され、通常に戻ったこと。

同時に、2014年には、ルノー・インドは、スキル開発プログラムを始めることによりトレーニングの取り組みを2倍に増やした。そのうちの半分がインドで必要とされるスキルを獲得するための種々の国（フランス、日本など）における集中訓練コースに関するものであった。

専門家ネットワークの拡大

専門家ネットワークは、パフォーマンスの向上及び顧客満足を目的として、ルノーの知識及びノウハウに対して資本投入を増やすために2010年の初めに設立された。

このネットワークは、ルノーの主要ビジネスライン（製品のデザイン及び開発、製造、販売、顧客及び市場に関する知識、景気動向、並びにサポート機能）のすべてをカバーする50の分野の戦略的専門家で構成される。

このネットワークには、4つのレベルの専門家が存在する。

- エキスパート・フェロー1名。ルノーの会長によって任命され、ルノーのマネジメント・コミッティの一員である。高度な技術的専門知識を要する、シニア・マネジメントによってなされる決定のための情報を提供する任務を負っている。このエキスパート・フェローは、また、戦略的専門知識の分野のリストを監視し、戦略的専門知識の種々の分野にわたってベストプラクティスを共有することを目的として、リード・エキスパートのコミュニティを調整する。
- エキスパート・リーダー37名。各エキスパート・リーダーは、副社長に報告を行う。リード・エキスパートは、戦略的専門知識の分野について責任を有している。専門技術を開発し、社内の専門家ネットワークを調整し、また、ルノーの従業員がこの知識及びノウハウを利用できるように外部ネットワークを構築する任務を負っている。
- エキスパート148名。専門知識の第2分野に関して責任を有している。エキスパートは、基準を促進し、特許を申請し、ベンチマークを実施し、また関連パートナーを特定する。
- コンサルタント431名。特定の活動について責任を有している。コンサルタントは、基準を設定し、彼らの専門知識をビジネスラインに伝えることにより、先端技術をより向上させる。

過去4年間にわたる専門家ネットワークの開発は、知識の分野間での壁を打ち破り、知識分野への資本投入を増やし、ルノー・グループ全体でそれらを広め伝えることに成功した。

第3 【事業の状況】

1 【業績等の概要】

販売実績

(1) 2014年の販売実績

概要

2014年、3.5%増の自動車世界市場においてルノー・グループによる乗用車及び小型商用車（PC+LCV）の販売台数は3.2%増加し、2,712,432台が登録された。

ルノー・グループは、その主要10市場の内9市場において、市場シェアを獲得した。

ヨーロッパでは、ルノー・グループ市場シェアは10.1%であった。ルノー・ブランドは0.2ポイントの市場シェアを獲得、一方ダチアは0.4ポイントを獲得した。LCVセグメントにおいて、ルノー・ブランドは14.2%の市場シェアを得て、17年間連続でリーダーシップを維持した。

国際的には、ルノー・グループの主要な新興市場における経済及び金融危機によって影響を受け、ヨーロッパ以外における自動車登録台数は5.9%減少した。これはルノー・グループの総登録台数の46%に相当する（2013年度は50%）。にもかかわらず、ルノー・グループは堅調さを維持し、2番目に大きな市場であるブラジル（7.1%）及び3番目に大きな市場であるロシア（7.9%）で記録的な市場シェアを打ち出した。

2014年12月末現在、RCIバンクによる新規融資契約件数は2013年より7.3%増加した。

自動車部門

乗用車及び小型商用車（台）	2014年*	2013年	変動率（%）
ルノー・グループ	2,712,432	2,628,183	+3.2
ヨーロッパ地域	1,464,611	1,301,896	+12.5
ルノー	1,103,067	1,011,398	+9.1
ダチア	361,544	290,498	+24.5
南北アメリカ地域	416,934	466,891	-10.7
ルノー	415,701	460,833	-9.8
ルノー・サムスン・モーターズ	1,233	6,058	-79.6
アジア-太平洋地域	133,172	108,237	+23.0
ルノー	51,914	47,092	+10.2
ダチア	1,070	1,015	+5.4
ルノー・サムスン・モーターズ	80,188	60,130	+33.4
アフリカ-中東-インド地域	308,012	339,289	-9.2
ルノー	226,832	265,135	-14.4
ダチア	80,580	73,367	+9.8
ルノー・サムスン・モーターズ	600	787	-23.8
ユーラシア地域	389,703	411,870	-5.4
ルノー	321,330	347,032	-7.4
ダチア	68,271	64,716	+5.5
ルノー・サムスン・モーターズ	102	122	-16.4

* 暫定的数値

ヨーロッパ

2014年度、ルノー・グループは、5.9%拡大した市場において新車登録台数につき12.5%の増加を記録した。ルノー・グループは、ほぼすべての市場において、その自動車台数と市場シェアを増加させた。全体的に、ルノー・グループは10%の市場シェア閾値を超えた（0.6ポイント増）。

最も実質的な成長が記録されたのは、英国（+41.9%）、ポルトガル（+42.1%）、スペイン（+30.2%）及びイタリア（+28.9%）であった。フランスでは、ルノー・グループは1.3ポイントの市場シェアを獲得し、26.6%で2013年度と比べて登録台数を5.5%増加させた。乗用車売れ筋トップ10のうち、5つがルノー・グループの乗用車である。登録台数105,000台を超えるクリオはフランス市場において最もよく売れている自動車で、一方キャプチャーは最も人気のあるクロスオーバー車である。

ルノー・ブランドは、市場シェア7.6%（+0.2ポイント）を有し、この地域の乗用車及び小型商用車市場において3番目に大きなブランドである。ルノーはフランスにおいてリーダーであり、スペインでは2番目のブランドとしての地位を再び獲得している。クリオ及びキャプチャーのおかげで、ルノーは都市型自動車市場（A及びBセグメント）1位を獲得することに成功した。小型商用車セグメントでは、ルノーは17年連続でリーダーの地位を維持した（市場シェア14.2%）。

ダチア・ブランドは、2年連続で、ヨーロッパにおいて市場シェアの最大増加を記録した（2.5%で+0.4ポイント）。フランスでは、市場で第5位のブランドであるダチアが、0.5ポイントを獲得し4.9%の市場浸透率に達した。これは主に、ダスター及びサンデロ（リテール顧客向けベストセラー第3位の自動車）の成功がきっかけとなった。スペインでは、リテール顧客に対して最も売れているサンデロのおかげで、ダチアは市場シェアを0.7ポイント増加させ4.7%に達した。ダチアはまた、ほぼすべてのヨーロッパ諸国において記録的な販売台数及び市場シェアを打ち出した。たとえば、イタリア（2.7%の市場シェア）又は市場に出てわずか2年後にダチアが既に約1ポイントの市場シェアを獲得している英国（2014年度の新規顧客は23,862名）などである。

ヨーロッパ以外

- 南北アメリカ

新車登録台数416,934台のルノー・グループは、主にアルゼンチンにおける経済状況に起因して、7.5%縮小した市場において、販売台数の10.7%を失った。ルノー・グループは、ブラジルでの成功のおかげで、6.4%の市場シェアを達成した（0.2ポイント減）。

ブラジルは、ルノー・グループで2番目に大きな市場であり続けた。7%の市場縮小にもかかわらず、ルノーは237,187台を登録した（+0.3%）。このようにして、ルノー・ブランドの市場シェアは7.1%という記録的に高いシェアを達成した（+0.5ポイント）。

アルゼンチンでは、困難な地域経済を背景として、ルノーはペソへのエクスポージャーを制限し、結果として輸入量を制限することを選択した。これにより影響を受けた登録台数は、2.5ポイント下落して12.9%となった市場シェアと同様に、2013年度と比較して39.8%減少した。

コロンビアでは、ルノーはその市場において2番目に大きなブランドであり、50,362台（+13.5%）で記録的な登録台数と16.6%（+0.5ポイント）の市場シェアを打ち出した。

- アジア-太平洋

ルノー・グループの販売台数は133,172台で、4.6%拡大した市場において23%増加した。ルノー・サムスン・モーターズの再生計画は成長を進めている。韓国では、9.0%上昇した乗用車市場において、ルノー・サムスン・モーターズが販売台数（+33.3%）及び市場シェア（+1ポイントで5.7%に）のさらなる急増を記録した。QM3は、2013年度後半の発売以来20,000台近くを売り上げ、その成功を確固たるものとしている。中国では、ルノー・グループは総登録台数34,067台を記録した。東風との合併会社である東風ルノー汽車（Dongfeng Renault Automotive Company（DRAC））の設立後1年が経ち、ルノーは、2016年のルノー初の地元製造自動車の発売に備えて準備をしている。

- アフリカ-中東-インド

7.8%拡大した市場において、ルノー・グループの2014年度の販売台数は該当地域で9.2%減少し、市場シェアは3.8%であった（-0.7ポイント）。

ルノー・グループは、19.8%落ち込んだ市場の中で26.9%の市場シェア（0.7ポイント増）を有するアルジェリア市場において、自らがリーダーであると主張した。このパフォーマンスが、ルノー・ブランドを第1位、ダチア・ブランドを第3位の地位に置いた。2014年11月に開設されたオランのルノー工場は、アルジェリア自動車市場におけるルノーのキープレイヤーとしての地位を強めている。市場が安定している（1.1%増）モロッコでは、ルノー・グループは37%の市場シェアを有しリーダーシップを維持した。ルノー・グループのブランドであるダチア及びルノーは、45,174台を売り上げ、登録台数で再びトップに躍り出た。

インドでは、ルノーは、30.3%の減少にも関わらず、1.5%の市場シェア及び44,849台の登録台数で

第一級のヨーロッパブランドの座に居続けた。このマイナス傾向は、製品サイクルの谷間によるものである。

- ユーラシア

2014年度、11.5%縮小した市場において、ルノー・グループの市場シェアは、登録台数の5.4%の減少にも関わらず、0.7ポイント増加して10.3%となった。

ルノー・グループにとって3番目に大きな市場であるロシアでは、ダスターの成功（2014年度に市場で再びトップSUVとなった）並びに新型ロガン及び新型サンデロの発売の成功により、ルノーは、停滞気味の経済及び金融を背景としながら7.9%（+0.3ポイント）の記録的な市場シェアを打ち出した。

トルコでは、市場は10.0%縮小したが、ルノー・グループは0.4ポイントの市場シェア（17.4%）を獲得した。ルノーはトルコ国内で2番目に大きなブランドである。

ルーマニアでは、国民的メーカーであるダチアが、マーケットリーダーであり続けている。全体として、ルノー・グループは、登録台数を21.3%増加させ、ルーマニアで合計38.6%の市場シェアを有している。

乗用車及び小型商用車（台）	2014年*	2013年	変動率（％）
ルノー・グループ	2,712,432	2,628,183	+3.2
ブランド別			
ルノー	2,118,844	2,131,490	-0.6
ダチア	511,465	429,596	+19.1
ルノー・サムスン・モーターズ	82,123	67,097	+22.4
車両タイプ別			
乗用車	2,368,090	2,304,439	+2.8
小型商用車	344,342	323,744	+6.4
* 暫定的数値			

ヨーロッパで市場シェアを獲得したにも関わらず、ルノー・ブランドの登録台数は、主要な新興市場の落ち込みにより、2013年度に比べ僅かに0.6%減少した。

2,118,844 台の販売台数で、ルノー・ブランドはルノー・グループの登録台数の78.1%を占めた。

ダチア・ブランドの登録台数は、新型モデルの成功及びヨーロッパ市場の回復に後押しされ、19.1%増の511,465台となった。

2014年度、ルノー・サムスン・モーターズの販売台数は22.4%増加した。

販売金融部門

新規融資及びサービス

ヨーロッパにおける自動車登録台数の回復から恩恵を受け、RCIバンクは2014年度に1,245,246件の新規契約に融資した。2013年度より7.3%の増加であった。

この実績は、国際的拡大と新サービス展開の両方に焦点を合わせた、RCIバンクが開始した利益性の高い成長戦略と関連している。2014年度にRCIバンクが融資した自動車の割合は35.2%であった（2013年度は34.6%）。

平均貸付残高は4.9%増加して254億ユーロとなり、そのうち187億ユーロは対顧客事業に関するものであった（2013年度と比較して5.6%増加）。

RCIバンク融資実績

	2014年	2013年	変動率（％）
融資契約件数（千件）	1,245	1,161	+7
- UV契約を含む（千件）	197	189	+4

新規融資（十億ユーロ）	12.6	11.4	+11
平均貸付残高（十億ユーロ）	25.4	24.2	+5

RCIバンクサービス実績

	2014年	2013年	変動
サービス契約件数（千件）	2,168	1,756	+23%
サービス普及率	73.0%	62.7%	+10.3 ポイント

RCIグループの戦略の中心として、サービス事業の成長及び多様化は次の3つの目的を有している。顧客満足、アライアンス・ブランドに対するロイヤリティ、そしてRCIバンク事業の収益性である。

サービス普及率は73.0%で今年度目覚ましい成長を遂げた（2013年度末は62.7%）。

RCIバンクによる融資を受けた新規登録車の普及率

普及率は、2013年度より0.6ポイント上昇し、35.2%に到達した。これは、融資を受けた新車割合が高いヨーロッパにおける自動車市場の回復に支えられたものである。

RCIバンクによる融資を受けた新規登録車の普及率（ブランド別）

	2014年（%）	2013年（%）	変動（ポイント）
ルノー	35.7	35.2	+0.5
ダチア	36.0	33.5	+2.5
ルノー・サムスン・モーターズ	49.0	47.5	+1.5
日産	32.2	32.5	-0.2
インフィニティ	34.3	33.8	+0.5
RCIバンク	35.2	34.6	+0.6

RCIバンクによる融資を受けた新規登録車の普及率（地域別）

	2014年（%）	2013年（%）	変動（ポイント）
ヨーロッパ地域	36.4	35.1	+1.3
南北アメリカ地域	38.9	42.7	-3.8
アジア-太平洋地域	48.1	47.4	+0.7
アフリカ-中東-インド地域	29.6	30.5	-0.8
ユーラシア地域	26.9	24.9	+2.0
RCIバンク	35.2	34.6	+0.6

ヨーロッパでは、RCIバンクは自動車市場の回復及びアライアンスの自動車登録の好調な実績を利用した。新モデルの成功及びアライアンスの自動車メーカーの市場シェア増加に押し上げられ、新車融資契約の件数は2014年度に15.7%増加した。自動車融資普及率は36.4%で、2013年度に比べてヨーロッパは1.3ポイント上昇した。

自動車市場の縮小（RCIバンクの範囲については2013年度と比較して-11.4%）が特徴的であった南北アメリカ地域（ブラジル、アルゼンチン）では、38.9%の自動車融資普及率により高いレベルの業績を保った（2013年12月31日現在42.7%）。ブラジルは、融資契約件数へのルノー・グループにおける貢献度で第2位の地位を保持した。

アジア-太平洋（韓国）においては、RCIバンクは、銀行ネットワークの競争激化に屈せず、2014年度の自動車融資普及率48.1%（+0.7ポイント）を有し、アライアンス・ブランドの自動車市場における増加と市場シェアの成長を利用した。

アフリカ、中東、インド地域（モロッコ）では、自動車融資普及率は、29.6%で2013年度から0.8ポイントと僅かに下降した。

ユーラシア地域（ルーマニア、トルコ及びロシア）は成長を続け、自動車融資普及率26.9%を記録し、2013年度と比較して2.0ポイント上昇した。2013年度に初めて組み入れられたロシア及びトルコは、新車融資契約件数においてRCIバンク子会社の中でそれぞれ第3位及び第9位に位置した。

国際開発及び新規活動

RCIバンクは、その戦略の一環として、アライアンス・ブランドの市場開拓を十分にサポートすることで国際的な拡大を継続した。

主要な新興市場における低迷にもかかわらず、ヨーロッパ以外でのRCIバンクの事業の割合は、引き続き新車融資契約件数の3分の1超を占めた（2013年度の38%に対して2014年度は34%）。

トルコでは、自動車市場における10%の縮小にもかかわらず、RCIバンク及びオヤック（Oyak）間での共同支配企業の自動車融資普及率は23.2%であった（2013年度と比較して-1.8ポイント）。

この市場において、ダチア・ブランドの融資は発展を推し進め、33.0%の普及率を有し、2013年度より5ポイント上昇した。

ロシアでは、2013年度より10.6%縮小した自動車市場により不利益を受けたが、RNバンク（日産及びユニクレディット（Unicredit）とのパートナーシップにおいて2014年度に設立された貸付銀行）は、RCIバンク・グループの成長に大きく貢献し、一方でアライアンスの販売をサポートした。ダットサンは、2014年度以降にRCIバンクが融資した6番目のアライアンス・ブランドであり、既に素晴らしい業績を示している。

RCIバンクは、オーストリアにおける預金口座活動拡大の成功により、財源の多角化戦略を推進している。現在ではヨーロッパの3ヶ国（フランス、ドイツ及びオーストリア）で展開している預金口座は、RCIバンクにとって主要なリファイナンス・ツールを構成している。2014年度、預金総額は65.3億ユーロ、すなわちルノー・グループの平均貸付残高の26%に達した。RCIバンクは、その戦略に沿って、2016年までに預金により残高の30%をリファイナンスする目標を固めている。

RCIバンクは、20ヶ国においてアライアンスのための電気自動車のバッテリーレンタル・サービスのオペレーターとして、2014年12月31日現在、その在庫に58,416個のバッテリーを有していた。既に市場で販売されている5車種（ルノーについてはカンゲーZ.E.、フルエンスZ.E.、トゥイジー及びゾエ、並びに日産についてはリーフが対象）に加えて、RCIバンクは、2014年7月以降販売されている日産の新型e-NV200モデル向けバッテリーの融資によりその活動領域を拡大した。

登録台数及び生産統計

ルノー・グループ - 全世界における登録台数

乗用車及び小型商用車(台)	2014年 ⁽¹⁾	2013年	変動率 (%)
トゥインゴ	84,305	84,680	-0.4
クリオ	457,822	461,971	-0.9
ゾエ	11,323	8,874	27.6
タリア	266	16,248	-98.4
キャプチャー / QM3	196,592	94,954	+++
パルス	2,797	4,791	-41.6
ロガン	309,549	257,354	20.3
サンデロ	351,126	354,883	-1.1
ロジジ	27,999	43,648	-35.9
メガーヌ / セニック	274,843	302,205	-9.1
フルエンス (Z.E.を含む) / SM3 / スカラ	111,299	134,835	-17.5
ダスター	395,350	376,606	5.0
ラグナ	16,191	18,322	-11.6
ラティテュード / SM5 / サフラン	32,709	38,764	-15.6
コレオス / QM5	57,282	52,945	8.2
エスパス	7,004	8,379	-16.4
SM7 / タリスマン	4,977	3,767	32.1
カンゲー (Z.E.を含む)	145,421	146,668	-0.9
ドッカー	57,654	51,874	11.1
トラフィック	67,778	61,609	10.0
マスター	91,213	89,687	1.7
その他	8,932	15,119	-40.9
全世界のルノー・グループ乗用車及び小型商用車総登録台数	2,712,432	2,628,183	3.2

(1) 暫定的数値

トゥイジー ⁽²⁾	2,450	3,059	-19.9
----------------------	-------	-------	-------

(2) トゥイジーは四輪車であり、したがってルノー・グループの自動車登録台数には含まれない。

ルノー・グループ - ヨーロッパにおける登録台数

乗用車及び小型商用車(台)	2014年 ⁽¹⁾	2013年	変動率 (%)
トゥインゴ	83,021	82,161	1.0
クリオ	331,854	313,669	5.8
ゾエ	11,231	8,863	26.7
タリア	2	834	-99.8
キャプチャー / QM3	166,184	86,744	91.6
パルス	-	-	-
ロガン	41,692	17,956	+++
サンデロ	138,117	121,759	13.4
ロジィ	20,600	34,530	-40.3
メガース / セニック	252,789	265,692	-4.9
フルエンス (Z.E.を含む) / SM3 / スカラ	5,022	6,457	-22.2
ダスター	126,307	84,648	49.2
ラグナ	16,065	18,047	-11.0
ラティテュード / SM5 / サフラン	485	584	-17.0
コレオス / QM5	7,427	8,459	-12.2
エスパス	7,003	8,378	-16.4
SM7 / タリスマン	-	-	-
カンゲー (Z.E.を含む)	93,955	86,808	8.2
ドッカー	34,756	31,541	10.2
トラフィック	59,751	54,731	9.2
マスター	59,721	55,537	7.5
その他	8,629	14,498	-40.5
ヨーロッパのルノー・グループ乗用車及び小型商用車総登録台数	1,464,611	1,301,896	12.5

(1) 暫定的数値

トゥイジー ⁽²⁾	2,316	2,999	-22.8
----------------------	-------	-------	-------

(2) トゥイジーは四輪車であり、したがってルノー・グループの自動車登録台数には含まれない。

ルノー・グループ - 海外向け登録台数

乗用車及び小型商用車(台)	2014年 ⁽¹⁾	2013年	変動率 (%)
トゥインゴ	1,284	2,519	-49.0
クリオ	125,968	148,302	-15.1
ゾエ	92	11	+++
タリア	264	15,414	-98.3
キャプチャー / QM3	30,408	8,210	+++
パルス	2,797	4,791	-41.6
ロガン	267,857	239,398	11.9
サンデロ	213,009	233,124	-8.6
ロジィ	7,399	9,118	-18.9
メガース / セニック	22,054	36,513	-39.6
フルエンス (Z.E.を含む) / SM3 / スカラ	106,277	128,378	-17.2
ダスター	269,043	291,958	-7.8
ラグナ	126	275	-54.2
ラティテュード / SM5 / サフラン	32,224	38,180	-15.6
コレオス / QM5	49,855	44,486	12.1
エスパス	1	1	0.0
SM7 / タリスマン	4,977	3,767	32.1
カンゲー (Z.E.を含む)	51,466	59,860	-14.0
ドッカー	22,898	20,333	-12.6
トラフィック	8,027	6,878	16.7
マスター	31,492	34,150	-7.8
その他	303	621	-51.2
ルノー・グループ乗用車及び小型商用車海外向け総登録台数	1,247,821	1,326,287	-5.9

(1) 暫定的数値

トゥイジー ⁽²⁾	134	60	+++
----------------------	-----	----	-----

(2) トゥイジーは四輪車であり、したがってルノー・グループの自動車登録台数には含まれない。

ルノー・グループ - 全世界におけるモデル別生産高⁽⁵⁾

乗用車及び小型商用車（台）	2014年 ⁽¹⁾	2013年	変動率（％）
トゥイジー	2,248	2,288	-1.7
トゥインゴ	98,787	83,630	18.1
クリオ	436,658	458,302	-4.7
ゾエ	12,739	9,969	27.8
タリア	-	10,195	-
キャプチャー / QM3	209,865	117,517	78.6
ロガン	190,973	212,734	-10.2
サンデロ	312,123	369,022	-15.4
その他のロガン	42,631	17,761	+++
ロジィ	25,679	34,254	-25.0
メガーヌ / セニック	255,888	278,188	-8.0
フルエンス（Z.E.を含む） / SM3 / スカラ	96,871	120,212	-19.4
ダスター	336,827	323,299	4.2
ラグナ	14,322	17,902	-20.0
ラティテュード / SM5	31,941	37,550	-14.9
コレオス	56,160	51,606	8.8
エスパス	6,660	7,494	-11.1
SM7 / タリスマン	4,994	3,805	31.2
カンゲー（Z.E.を含む）	140,478	172,316	-18.5
ドッカー	56,030	56,705	-1.2
トラフィック	31,498	-	+++
マスター	124,129	108,300	14.6
その他	86,647	27,284	+++
グループの全世界における生産台数	2,574,148	2,520,033	2.1
内：パートナー向け生産			
GM（マスター）	18,587	13,834	34.4
日産（メルコスル / 韓国）	52,364	31,010	68.9
ダイムラー（シタン + スマート）	34,103	17,687	92.8

(1) 暫定的数値

ルノー向けパートナーによる生産	2014年 ⁽¹⁾	2013年	変動率（％）
日産（インドを含む）	101,511	154,262	-34.2
その他（GM、イラン、アフトワズ）	87,054	33,611	+++

(1) 暫定的数値

（５）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。

ルノー・グループ地域別地理的管理構造 - 各地域の国々 (2014年12月31日時点)

ヨーロッパ	南北アメリカ	アジア - 太平洋	アフリカ 中東 インド	ユーラシア
・メトロポリタンフランス ・オーストリア ・ドイツ ・ベルギー - ルクセンブルグ ・デンマーク ・スペイン ・フィンランド ・ギリシャ ・アイルランド ・アイスランド ・イタリア ・ノルウェー ・オランダ ・ポルトガル ・英国 ・スウェーデン ・スイス ・アルバニア ・ボスニア ・キプロス ・クロアチア ・ハンガリー ・マケドニア ・マルタ ・モンテネグロ ・バルト諸国 ・ポーランド ・チェコ共和国 ・セルビア ・スロバキア ・スロベニア	<u>北ラテンアメリカ</u> ・コロンビア ・コスタリカ ・キューバ ・エクアドル ・ホンジュラス ・メキシコ ・ニカラグア ・パナマ ・エルサルバドル ・ベネズエラ ・ドミニカ共和国 <u>南ラテンアメリカ</u> ・アルゼンチン ・ブラジル ・ボリビア ・チリ ・パラグアイ ・ペルー ・ウルグアイ	・日本 ・韓国 <u>ASEAN</u> ・ブルネイ ・カンボジア ・インドネシア ・ラオス ・マレーシア ・フィリピン ・香港 ・シンガポール ・タイ ・ベトナム ・オーストラリア ・ニューカレドニア ・ニュージーランド ・タヒチ <u>中国</u>	<u>アフリカ</u> ・アルジェリア ・モロッコ ・チュニジア ・エジプト ・リビア ・サブサハラ・アフリカ諸国 ・南アフリカ ・マダガスカル ・イラン ・サウジアラビア ・ペルシア湾岸諸国 ・イラク ・イスラエル ・ヨルダン ・レバノン ・パキスタン ・インド <u>フランス海外圏</u> <u>西インド諸島及び</u> <u>インド洋</u> ・グアドループ島 ・仏領ギニア ・マルティニーク島 ・サンマルタン島 ・サンピエール・ミクロン諸島 ・レユニオン ・コモロ諸島 ・セイシェル	・ロシア ・アルメニア ・アゼルバイジャン ・ベラルーシ ・ジョージア ・カザフスタン ・キルギスタン ・ウズベキスタン ・タジキスタン ・トルクメニスタン ・ウクライナ <u>東ヨーロッパ</u> ・ブルガリア ・モルドバ ・ルーマニア ・トルコ

(2) アライアンスの総販売実績及び財務指標

2014年アライアンス販売台数

2014年度、ルノー・日産アライアンスは、米国及び西ヨーロッパにおける販売台数を増加する中で、8,470,610台販売という記録を達成した。

販売台数は昨年再び増加し、前年度に比べて2.5パーセントアップした。ルノー、日産及びロシア最大の自動車メーカーであるアフトワズを合わせると、世界で販売される自動車の10台に1台を占めている。

ヨーロッパで3番目に大きな自動車メーカーであるルノーSASの2014年の全世界における販売台数は、2013年度より3.2%増加し、2,712,432台であった。西ヨーロッパでのルノーの販売台数は合計1,464,611台で、市場全体の二倍を超える12.5パーセントの増加であった。ルノーのヨーロッパにおける市場シェアは0.6パーセンテージポイント増加して10%に達した。ダチアは0.4パーセンテージポイントの市場シェアを獲得しヨーロッパで最も速く成長したブランドとなった。

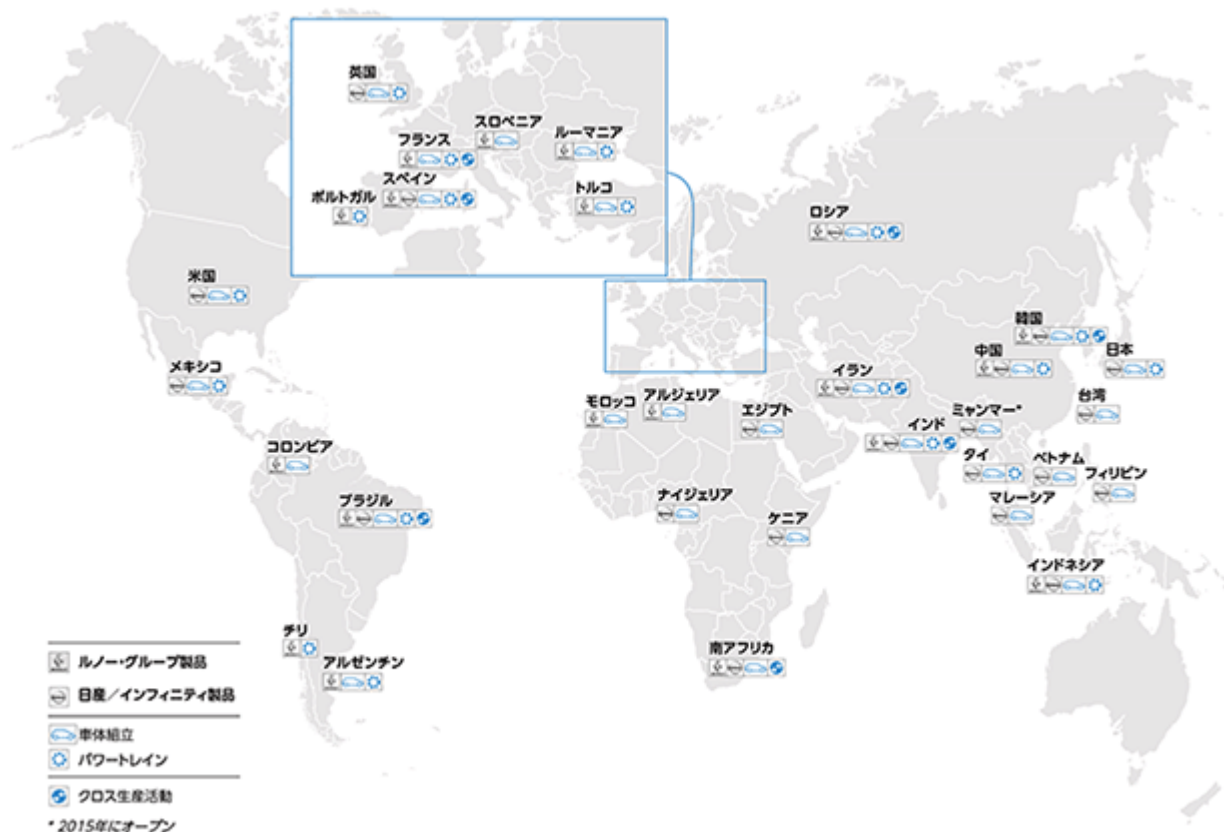
西ヨーロッパ以外でのルノーの販売台数は、その市場の多くで景気が後退したことにより、5.9パーセント減の1,247,821台であった。この景気後退にもかかわらず、ルノーは、フランスに次いで2番目の大市場であるブラジル及び3番目の大市場であるロシアにおいて、今までで最高の市場シェアを記録した。

日産自動車株式会社は、全世界で自動車及びトラックの記録的な販売台数を達成した(5,310,064台、4.1%増)。日産は、その二大市場である米国及び中国で百万台を超える自動車を販売し続けた。

アフトワズの販売台数は、ロシアにおける市場全体の減速により、16.3%減の448,114台であった。ルノー・日産アライアンスは、国営企業ロステックとの合併会社を通じて、ラーダ・ブランドのもとに自動車を販売しているアフトワズの株式を有している。ルノー・日産アライアンス及びアフトワズを合わせると、ロシアで約3台に1台の自動車を販売している。

2014年度におけるアライアンスの上位10市場は、米国、中国、ロシア、日本、フランス、メキシコ、ブラジル、英国、ドイツ及びイタリアであった。

世界の製造拠点



共同取引の数値

2014年度のルノーによる日産に対する販売及びルノーによる日産からの購入の合計は、それぞれ当初見積もられた2,500百万ユーロ及び1,900百万ユーロに達した（第6 - 1 - (1) 連結財務諸表 - 注記12J）。

アライアンスに関する財務情報

本項の財務データの目的は、主要業績指標を示すことによりルノー・日産アライアンスの経済的重要性を幅広く数値化すること、並びに、2つのグループの資産及び負債を比較し易くすることの2つの要素から成る。2つのグループのこれらのデータは、2014年にルノーが適用した会計基準に準拠している。

アライアンスの独自性とは、とりわけ、ルノー及び日産の資産及び負債を合算することができないことを意味している。従って、これらの指標は一般会計原則により定められている連結に該当せず、また、法定監査人により監査されていない。

ルノーに関する情報が2014年12月31日に公表された連結数値に基づいている一方で、日産に関する情報は、2014年1月1日から12月31日までの期間（日産の会計年度は3月31日に終了する）に該当する、ルノーとの連結を目的として作成された修正再表示の連結数値に基づいている。

主要業績指標

ルノーの会計方針に基づく主要業績指標を作成する際は、日本の会計基準に基づき日産により公表された数値の、IFRSへの修正再表示が考慮されている。さらに、下記の調整が行われてきた。

- ・ 主要な損益計算書の項目の表示を一致させるため、必要な場合における再分類。
- ・ 1999年及び2002年に実施された日産株式の取得についてルノーが適用した公正価格への調整。

2014年度売上高

百万ユーロ	ルノー	日産 ⁽¹⁾	会社間取引消去	アライアンス
自動車部門の製品及びサービス売上高	38,874	74,289	(3,722)	109,441

販売金融収益	2,181	5,416	(156)	7,441
売上高	41,055	79,705	(3,878)	116,882

(1) 2014年度の平均為替レート、1ユーロ＝140.4円で換算。

アライアンスの会社間取引は、主にルノー及び日産間の商業取引から構成されている。これらの勘定は、売上高指標を計算するために控除されている。これらの数値は、ルノーの2014年度の数値に基づいて見積もられている。

2014年度のアライアンスの営業総利益、営業利益及び当期純利益は下記のとおりである。

百万ユーロ	営業総利益	営業利益	当期純利益 ⁽²⁾
ルノー	1,609	1,105	439
日産 ⁽¹⁾	4,892	4,550	3,706
アライアンス	6,501	5,655	4,145

(1) 2014年度の平均為替レート、1ユーロ＝140.4円で換算。

(2) ルノーの当期純利益は、日産の寄与を除外するよう調整されており、同様に日産の当期純利益もルノーの寄与を除外するよう調整されている。

会社間取引がかかる指標に与える影響は軽微であるため、控除されていない。

アライアンスについては、営業総利益は売上高の5.6%に相当する。

2014年度における資産計上及び償却後のアライアンスの研究開発費は下記のとおりである。

百万ユーロ	
ルノー	1,721
日産 ⁽¹⁾	2,653
アライアンス	4,374

(1) 2014年度の平均為替レート、1ユーロ＝140.4円で換算。

貸借対照表指標

ルノー及び日産の要約貸借対照表

ルノー(2014年12月31日現在)

資産(百万ユーロ)		資本及び負債(百万ユーロ)	
無形固定資産	3,443	資本	24,898
有形固定資産	10,801	繰延税金負債	141
関連会社に対する投資(アライアンスを除く)	887	退職給付及びその他の従業員長期給付債務引当金	1,750
繰延税金資産	716	自動車部門の金融負債	10,488
棚卸資産	3,391	販売金融部門の金融負債及び債務	26,093
販売金融債権	25,733	その他の債務	18,181
自動車顧客債権	1,242		
その他の資産	7,008		
現金及び現金同等物	12,497		
日産に対する投資を除く資産合計	65,718		

日産に対する投資	15,833		
資産合計	81,551	資本及び負債合計	81,551

日産(2014年12月31日現在)

資産(百万ユーロ) ⁽¹⁾		資本及び負債(百万ユーロ)	
無形固定資産	5,091	資本	39,712
有形固定資産	38,352	繰延税金負債	5,685
関連会社に対する投資(アライアンスを除く)	3,402	退職給付及びその他の従業員長期給付債務引当金	2,061
繰延税金資産	1,119	自動車部門の金融負債	(2,522)
棚卸資産	10,076	販売金融部門の金融負債及び債務	51,285
販売金融債権	43,502	その他の債務	25,386
自動車顧客債権	3,925		
その他の資産	8,626		
現金及び現金同等物	5,897		
ルノーに対する投資を除く資産合計	119,990		
ルノーに対する投資	1,617		
資産合計	121,607	資本及び負債合計	121,607

(1) 2014年12月31日現在の決算日レート、1ユーロ = 145.2円で換算。

(2) 自動車部門の金融負債は、販売金融部門に対する社内貸付金(2014年12月31日現在11,130百万ユーロ)を控除した後の金額を表している。

日産の資産及び負債の数値は、会計基準の調整のための修正再表示並びに1999年及び2002年に実施された日産株式の取得についてルノーが適用した公正価格への調整を含んでおり、主に土地の再評価、開発費の資産計上及び退職関連引当金の再評価に関係している。貸借対照表の項目は、両グループ間でデータに一貫性を持たせるために、必要に応じて再分類されている。

リース用車両及びバッテリーを除く2014年度の両アライアンス・グループによる有形固定資産の購入額は以下のとおりである。

百万ユーロ	
ルノー	1,544
日産 ⁽¹⁾	3,268
アライアンス	4,812

(1) 2014年度の平均為替レート、1ユーロ = 140.4円で換算。

入手可能な最善の情報に基づき、ルノーは、現在の会計原則の下で日産を完全連結した場合にルノーの資本にもたらす影響は以下の結果をもたらすと見積もっている。

- ・ 資本 - ルノー・グループ持分の最大5%乃至10%の減少
- ・ 資本 - 非支配株主持分の240億ユーロの増加

2【生産、受注及び販売の状況】

前記1「業績等の概要」を参照のこと。

3【対処すべき課題】

財務及び会計情報開示の管理プロセスの重要な要素

ルノー・グループは、質の高い会計及び財務情報を伝え一方で財務書類作成の準備のために必要な時間を削減するための2つの主要な戦略に依拠することにより、フランス及び海外における2つの事業部門における子会社の分権的運営を管理している。

- 会計からの運用システムのアップストリームは可能な限り標準化されている。
- 世界中の製造及び／又は販売／マーケティング、エンジニアリング並びに販売金融会社においてルノー・グループが選択したERP財務及び会計モジュールが導入されている。

このソフトウェア・パッケージを使用することにより、処理されたデータが信頼性を有し且つ一貫性のあるものであることを保証している。特に、ユーザーのプロファイルを明確にし、モニタリングを行うことによって、タスク分離規則の尊重の確保に役立つ。

初期制御が行われる運用システムにより処理される基本トランザクションの制御は、会計及び財務データが信頼できるものであることを保証する鍵となっている。運用システムでは、データを多数のインターフェースを通じて補助会計システムに送る。これらのインターフェースは、アップストリーム・プロセス毎にすべての経済事象をキャッチするよう、常に監視されており、迅速且つ定期的に該当データを集中型会計システムに送信している。

会計チームは、ITスタッフと協力し、重大な故障の際にERPを保護するためのセキュリティ・プロセスを開発してきた。事業継続計画は、会社レベルで策定されてきた。これは、ERPを使用する子会社において展開されている。

4【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2014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・グループは、自動車事業及び販売金融事業（RCIバンク・グループ）の2つの事業部門により構成されている。各事業セグメントは、独自のリスク管理システムを有している。

自動車事業及び販売金融事業は、それぞれの活動に関連したリスクを管理するためにあらゆる努力を尽くしている。本項では、同じ論理を用いてそれぞれの事業に関するリスクを提示する。

- ・ 企業環境に関連したリスク
- ・ グループ横断リスク
- ・ 事業リスク
- ・ 財務リスク

販売金融セグメント（RCIバンク・グループ活動）については、グローバルリスク管理システムが、銀行規制に従い構築されている（下記「販売金融」を参照のこと。）。本システムの詳細は、RCIバンク・グループの年次報告書から得ることができる。本書は、リスクファクターの概要並びに管理手順及び方針について記載している。

自動車セグメントについては、グローバルリスク管理システムは、本社のリスク管理部、各国レベルの事業リスクマネジャー及び特定の事業機能及び企業活動内における専門リスクマネジャー間の協力に基づいている。異なるレベル間のネットワークは、リスク管理システムを強化し、リスクをコントロールする上での未然防止策を提供している。ただし、かかるシステムは、活動の複雑性及び事業環境の発展の加速化が組み合わさることによって生じる潜在的なリスク及び損害を除外するものではなく、これによって既存のリスクの増大及び新たなリスクの出現に繋がる可能性がある。

本項はそのため、2つの事業部門における主なリスク並びにかかるリスクの可能性及び影響を制限するために2つの事業部門が実施している主な手順について記載している。

自動車事業のリスクファクター

企業環境に関連したリスク

地理的リスク

リスクファクター

ルノー・グループは、数多くの国において製造及び／又は販売事業を行っており、その中には、GDPの不安定性、経済及び政府の不安定性、社会不安、規制の変更、国有化、債権回収の難しさ、金利及び為替レートの変動、外貨の流動性不足並びに為替管理等固有のリスクを伴いうるものもある。例えば、ルノーは、イランで資金の本国送還の問題に直面しており、またアルゼンチンにおいて規制の硬化によりグループ間の送金に遅延が発生していることを指摘している。

管理手順及び方針

製造事業の地理的拠点に関する決定はすべて、不安定性のリスクを製造に関する総合的な取組みに組み込んだルノー・グループ全体の成長戦略の一部とされる。

ルノー・グループは、現地市場において生産施設をより競争力のあるものにするため、これら生産施設の現地統合を継続的に増加することも目指している。GDP及び支払能力の傾向は地域によって異なるため、ルノーのヨーロッパ以外の製造への投資の地理的分布により、ルノー・グループのリスクが分散されている。

製造への投資に関してルノー・グループは原則としてエクスポージャーをヘッジしていないが、ターゲットに満たない場合のリスクは、投資の予測リターンを計算する際に考慮される。

取引フローに関して、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のに係る不払いのリスクに対してヘッジしている。主な例外は、グループ間の販売及びヘッジ手段のない国への販売である。残存するカントリーリスクは、定期的に監視されている。

利用されている2つの主要なヘッジ商品は、主要銀行が発行した銀行保証（荷為替信用状、スタンドバイ信用状及び請求払い保証状）及び信用保証業者による保証である。

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。その目的は、製造子会社がその輸出向け製品をルノーs.a.s.に販売し、ルノーs.a.s.はこれを、サプライヤー・クレジットを付与して、取引子会社及び独立輸入業者に販売することにある。親会社は、関連したリスクを管理している。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。かかる場合、輸出子会社は、親会社による事業支援を受け、リスク管理を行う責任を負う。

経済状況に起因するリスク

リスクファクター

ヨーロッパ及びヨーロッパ以外におけるルノー・グループの売上の割合は、2013年には50/50、2014年には54/46であったため、ルノー・グループは、様々な機会を利用する一方、地域的な後退又は減速のリスクを制限することが可能となっている。ヨーロッパ以外の3大市場は、ブラジル、ロシア及びトルコ市場であり、それぞれルノー・グループの売上の9%、7%及び5%を占めた。

にもかかわらず、ルノー・グループの活動は、依然ヨーロッパ市場に大きく依存している（売上高及び収益の点で）。

管理手順及び方針

当社は、追加の市場リスクに対する防御として、複数の対応策を導入した。予測及び行動においてより高い柔軟性を確保するため、5つの地域は、当社のすべてのビジネス機能の代表から成るマネジメント・コミッティに率いられる。マネジメント・コミッティの委員長は、ルノー・グループの業績に貢献するために独自のビジネス・プランを管理しているルノー・グループ・マネジメント・コミッティのメンバーであるオペレーションズ・ディレクターが務める。

これらグループ間の対応策に加えて、特定の行動も導入される。

ヨーロッパ

ヨーロッパ市場における回復が遅いと予想される中、ルノー・グループは以下のことを行った。

- ・ 顧客及び収益に焦点を当てた、ヨーロッパ市場で市場シェアを取り戻すための意欲的な戦略目的の明示。
- ・ 資源の共有及び蓄積の拡大を促進するための、ヨーロッパ地域の組織構造の調整（特に販売及び製造に関して）。
- ・ 2016年までの間にフランスの製造拠点の競争力と生産量を劇的に高めることを目的とした、フランス競争計画（2013年3月13日付「ルノーの新たな成長及びフランスにおける被雇用者発展に向けた契約」）の実施。
- ・ パートナー（例として、ダイムラー）との製造契約の展開。
- ・ 車両の流通コスト全体（TDC）における変更を制御するための共同且つ協調的行動。

ブラジル及びアルゼンチン

当社は、市場リスクに対する防御として対応策を導入した。

- ・ ブラジルで販売される全車両及びアルゼンチンで販売される車両の95%超は、販売コストに対する為替レートの影響を減らすために高い集積率を有するメルコスルの国々で製造されている。
- ・ 同じ目標を念頭に置いて、ブラジル及びアルゼンチン間において製造及び販売両方で取引のバランスを取る努力がなされている。

2014年のアルゼンチン危機の悪化により追加対応策が採用され、とりわけ、現地製造の利益のため輸入車数に制限が課された。

ロシア

ルノー・グループは、経済環境及び市場の変動を緊密に管理している。

- ・ ロシアで販売される車両の90%は、販売コストに対する外国為替の影響を減らすために高い集積率を有する現地で製造されている（レベル1サプライヤー）。
- ・ 貨幣変動による影響を減らすために現地サプライヤーを統合する戦略の実施（レベル2、3のサプライヤー等）。
- ・ ルノー・グループのサプライヤーによるロシアへの投資を促すインセンティブを得るための政府への働きかけ。
- ・ 自動車市場への補助金を求めた提案書の政府への提出。

規制環境リスク

リスクファクター

法令不遵守に関連したリスク。

管理手順及び方針

当社は、複数の明確に定義された規制分野における規制遵守の堅牢性を分析するために、内部統制部が法務部と調整して定めた組織立てられた手順を辿る。これらには、競争、不正及び腐敗、環境、健康 - 安全 - 労働環境、技術上の規制等が含まれる。

このアプローチは、内部統制部の一部である規制コンプライアンス部（Regulatory Compliance department）に率いられ、倫理及びコンプライアンス委員会（Ethics and Compliance Committee）により監視される。

当社及び当社の幹部社員の刑事上、行政上及び財務上の制裁リスクへのエクスポージャーを減らし、企業イメージを守ることを目標としている。

このシステムは、3タイプの動作主体に基づいている。

- ・ **業務上の事業体**は、意思決定部門の指令及び支援により、現地の規制に従い、各自の手順を通じて規制の遵守を確保する。
- ・ **意思決定部門**（技術上の規制、法務、人事、環境等）は、担当分野の規制の遵守を監視し、規制上の義務を社内ガイドラインに掲載し、そのネットワーク上に展開する。
- ・ **規制コンプライアンス部**は、法務部の支援を受け、規制コンプライアンス・システムに用いられる手法を定義付け、同システムの評価を行う。

これは、当社が規制の遵守義務を熟知しており、その活動においてこれらを考慮しているとの合理的な保証を倫理及びコンプライアンス委員会に与える。

グループ横断リスク

職業上の健康及び労働条件のリスク

リスクファクター

活動分野（産業、エンジニアリング、サービス、販売又はアフターサービス）に関わらず、労働条件により事故や職業病が引き起こされる可能性がある。

ルノー・グループはそのため、事故のリスクに直面している。これは、事故が従業員の職場で起こるか、通勤途中に起こるかを問わない。また、一定の労働環境は疾病リスクを引き起こす可能性があり、その例として反復作業による筋骨格の疾患、化学製品の使用に関連した病変、又は稼働率の高さ若しくは強度の認知活動に関連した活動によるストレス等がある。

管理手順及び方針並びに防止策

ルノー・グループは、複数の健康及び安全手順並びにリスク防止手順を有しており、それらの手順は、とりわけ、すべての国、サイト及び事業機能において導入されている健康及び安全管理システムのおかげで、当社に強く根付いている。

ルノー・グループは、健康、安全及び労働条件の専門家の国際的ネットワークに助けられているが、かかる専門家は定期的に会合し、それぞれの専門分野を拡張するための頻繁に訓練を受けている。その他の要素には、全レベルのマネジメントに対するコミットメント、意識向上、及びリスク防止担当のマネジャーに対する継続的な訓練が含まれる。製造施設の大多数も、従業員及び従業員の代表者に、労働条件の改善に関与することを奨励する継続的な改善方針を有している。

職業上の健康、安全及び労働環境方針の導入及び実施の程度を測定するため、社内専門家は、ルノー・グループの様々な事業体で評価及び監査を行う。これらの評価は、ルノーが設定し、一般に認められている国際的組織により承認された基準に基づき行われる。現在、製造施設、エンジニアリング施設、及びオフィス施設の合計98%は認証済みである。

加えて、2014年中旬以降、ルノーは、作業場関連のリスクで、職場そのもの、ワークステーション又は産業機器が関係するリスクの場合、体系的に分析する手法を展開した。これは、評価後、その値が一定値に達した場合に、リスクを軽減させるための対応策を取ることができるようにするものである。この手法は、第一レベルのレベルマネジャーによるリスク分析のため及び労働条件を継続的に改善するための一助として使用される。この手法は、自動車プロジェクトの一環として、施設の設計段階から実施され、高水準の人間工学上の制約によりポスト数を削減するために事故と同様の監視対象となっている。

心理社会的なリスク及び職業上のストレスの防止については、産業医が従業員を観察し、マネジャーは、2012年以降、困難に直面しているスタッフ・メンバーをどのように認識するか及び職場における生活水準を改善するための訓練を受けている。

最後に、ルノー・グループは、従業員の良好な健康を確保し、事故を防止するために、広告及び訓練のキャンペーンを通じて、全般的な対応策を展開している。これらのキャンペーンでは、食品衛生、中毒、日常生活における事故、交通安全及びスポーツ等を取り上げている。また、いくつかの工場は、個別のスポーツ・トレーニング・センターを有し、各シフトの開始時に運動時間を設けている。

これらの対応策はすべて、労働環境に内在するリスクのレベルを低減させるために役立っている。

環境リスク

リスクファクター

ルノー・グループの主要な環境リスクは、3つのカテゴリーに分類することができる。

- ・ 当社の活動により生じうる偶発的な環境破壊リスクは、主に産業活動に関係し、それより程度は下回るものの、アフターサービス並びに自動車製造のための部品及び製品の輸送に関係する。
- ・ 異常な気象条件（嵐、洪水又は雹等）による産業活動及び輸送活動の混乱並びに当社の資産への損害が生じるリスク。
- ・ 当社が、自動車環境パフォーマンス、使用済み車両のリサイクル及び回収、又は自動車の構成若しくは製造若しくはアフターサービスにおいて使用される化学製品に関する規制上の要件の強化に対応するための適切な対応及び基準に関連する適切な対応を講じないことによる財務リスク及び商業リスク。

管理手順及び方針

環境リスクの特定及び管理は、「リスク管理」項目の冒頭に記載されるグローバルリスク管理システムの一部を構成する。

環境リスクは、全活動及び製品ライフサイクルの全段階に展開されている環境管理システムによって防止されている。ルノー・グループの施設はいずれも、環境リスクが高い施設として分類されていない。

気候リスク、自然リスク及び産業リスクは、ルノー・グループの防止方針（下記「事業リスク」項目を参照のこと。）において考慮されている。

自動車排出量及び自動車リサイクルの可能性に関連した規制要件の遵守を確保する対応策は、関連機関から自動車認可を確実に得られるようにするためのプロセスに完全に統合されている。ルノー・グループはまた、自動車の寿命到来時のリサイクルについて、子会社であるルノー・エンパイロメント及び調査プロジェクトLIFE+ / IcarRe95を通じた、任意かつ革新的な手法を取っている。

気候変動（自動車によるCO₂排出等）に伴うリスク及び機会は、当社の競争力に関わる主要な課題であると特定している。このため、気候変動に伴うリスク及び機会は主要なパフォーマンス指標であるワールドワイド・カーボン・フットプリント（Worldwide Carbon Footprint）を通じて監視され、燃料消費量及びCO₂排出量に関して、特定の商品競争力として表される。これらすべての側面は、GECレベルで毎年追跡され、ルノー・グループのポジション並びに短期、中期及び長期（10年間）の展望が検証され、それによって戦略を決定し調整する。

最後に、「物質」リスク防止、及び欧州REACH規則又は他国の同等の規則の遵守は、製品サイクルの全段階において確保されている。この組織は、ネットワーク全体に展開されており、本部の専門的なハブ並びに当社全体及びサプライチェーンを横断して適用されている「物質」基準により支えられている。

法律及び契約上のリスク

リスクファクター

ルノー・グループは、3つの主要な法的リスクにさらされている。

・法律及び規制上の変更

ルノーは、その国際的な活動のために、とりわけ、自動車、銀行、環境、競争、労働法等の分野で、多数の複雑且つダイナミックな規制の対象となっている。ルノーは、状況について監視しているが、ルノー・グループの財政状態、事業又は業績に重大な影響を及ぼす法律又は規制の変更を妨げることはできない。さらに、関係当局又は裁判所は、随時、既存の基準の適用又は解釈を変更する可能性がある。

・紛争、行政手続又は法的手続、調停

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法的手続及び仲裁手続に関与している。

上記にかかわらず、ルノーの知る限り、ルノー・グループの財政状態、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、行政手続若しくは法的手続、又は仲裁手続は、直近の12ヵ月に存在していない。

・知的財産

ルノーは、多くの特許、ブランド、図面及びモデルを有しているため、多くの知的財産リスクにさらされている。毎年、ルノーは数百件の特許を申請しており、その中には第三者に供与する有料ライセンスの対象となっているものもある。また、ルノー・グループは、第三者と取り決めたライセンス許諾契約の下で、これら第三者が所有する特許を使用することもできる。

ルノー・グループの業績は、とりわけ、自身の特許及びその他の知的財産権を保護する強健な法的枠組みに依拠している。ルノーは、そのため、第三者がルノーの知的財産権を悪用又は知的財産権について異議申立てを行わないと保証することができない。そのような侵害又は主張は、ルノー・グループの活動、業績及びイメージにマイナスの影響を及ぼす可能性がある。

必要な場合、ボルボに対するルノーV.I.の売却の一環として、ルノーはボルボ・グループに対し、産業用車（3.5トン以上）にルノーのブランド名を使用することのできる無期限のライセンスを2001年1月2日に締結した契約の中で付与した。このグローバル・ライセンスは、この保証及び/又はルノー・グループのブランドイメージに重大なリスクを及ぼすと見なされていない。

管理手順及び方針

法律及び規制上の変更については、ルノーはその子会社に、当社が事業を行う国の規制を尊重することを求めている。ルノーは、法令の変更を予測できるようにするため、また、ルノー・グループによる法令遵守を徹底するために、自動車分野特有の規制を担当する国単位及び地域単位の規制当局と常に対話している。

すべての紛争、行政手続又は法的手続及び仲裁は、定期的に、とりわけ会計年度末に調査を受ける。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（連結財務諸表の注記20「その他の引当金」を参照のこと。）を補うために必要とみなされる引当金を設定している。

最後に、法的手続の内部統制は、一般的に3つの指針に基づき編成されている。

・ルノー・グループの法務機能の管理は、本部機能及び異なる国々の従業員を取り囲むように編成されている。これらの従業員は階層上のライン及び機能上のラインに報告する。

・法務機能の従業員は、上流での法的手続予想及び対応策（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。

財政上のリスク

リスクファクター

当社の財政上の義務の表現の解釈又は執行における不明確性。

管理手順及び方針

ルノー・グループは、常に、株主の利益を保護すると同時に、ルノー・グループが事業を行う国の政府との信頼関係を維持する合理的な財政政策を採用してきた。

ルノー・グループの財務部は、本部チーム及び現地チームからの支援を受け、政府との関係を管理し、国内及び国外における財政上の義務の遵守を徹底することを主な目的として、ルノー・グループの財政政策を実施する。

しかしながら、監査において技術的な乖離が発見される可能性があり、とりわけ、当社の財政上の義務の表現の解釈又は執行における不明確性に起因する場合、財務紛争に繋がる可能性がある。リスクの重大性の分析後、必要に応じて、これらの乖離による財務上の効果を反映させるため財務諸表に引当金が計上される。

ITリスク

リスクファクター

ルノー・グループの事業は、一部分において、ルノー・グループのITシステムの円滑な稼働に依存している。このITシステムは、情報システム部（Information Systems department）の責任の下にあり、情報システム部は、以下のことに付随するリスクを管理するための安全方針、技術上の構造及びプロセスを導入している。

- ・ 約3,000のITアプリケーションのホストであるデータ・センターの完全性。災害が発生した場合、1週間以内に再稼働できるよう、戦略的な事業プロセスをサポートする11のアプリケーションに重複構造が設置された。
- ・ サイバー犯罪：例えば、メディアにて広く報告された事象に対する、又は単に（情報の転売、脅迫等を通じて）利益を得ようとする、世界規模のコンピューター化された攻撃、又はルノー・グループに対する特化された攻撃。これらの攻撃は、機密データ（例えば、秘密情報や個人情報）の盗難又は破壊、アプリケーション又はルノー・グループのイントラネット全体の破壊、ホームページの書き換えを目的とする。製造部門も含め会社全体が、この手の攻撃の標的となる。インターネット接続自動車の開発により、サイバー犯罪の潜在的標的は増す。
- ・ 機密データを標的とした産業スパイ。
- ・ IT関連事業に対応する規制への不遵守：個人データの保護、職業上の守秘義務、フランス・デジタル・エコノミー信用法（the French Act on confidence in the digital economy）等。

この種のリスクの発生は、ルノー・グループのブランドイメージ並びに財務状態及び／又は競争上の優位に悪影響を及ぼし得る。

管理手順及び方針

リスクはとりわけ、以下を通して制御されている。

・ **業務レベル：**

- ・ アプリケーション及び使用されるデータの重要性に応じて、ITプロジェクトの一環として実行されるセキュリティ要件を定義するプロセス。この要件には、クラウドベースのサービス等のテクノロジーの動向が考慮される。
- ・ 各事業機能のITセキュリティ専門家であるリスクマネジャーによる、ネットワークを通じたデータセキュリティの管理
- ・ リソースが、サプライヤーやパートナーだけではなく、高リスクの国を拠点とする企業体によっても安全に使用することができるようにするための、ルノー・グループのITネットワークの高レベルな防御。
- ・ ルノーの情報システム部と保護及び予防対策部との連携で実施される遵守チェック。
- ・ 従業員及びパートナーを対象にした意識向上活動。

・ **組織レベル及びガバナンスレベル：**

- ・ ITリスク委員会（IT Risks Committee）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委員長を務め、ルノー・グループITセキュリティ部(Group IT Security department)が調整する委員会で、ルノー情報システム部(Renault Information Systems department)に報告する。本委員会は、監査、リスク管理及び組織ディレクター、予防及び保護対策ディレクター並びにルノー情報システム及びインフラストラクチャー部のディレクターが一堂に会する。
- ・ ガバナンス委員会は、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た、ITセキュリティ手続きの効果的な適用を検証するために業務レベルで検査を行う、ルノー・グループITセキュリティが調整する委員会。

2014年に実施された主要ITセキュリティ・プロジェクトの対象分野は以下の通りである。

・ **アプリケーション及びシステムの目録**

- ・ 事故の際に、ルノー・グループの戦略的プロセスのホスティングを行うアプリケーションが優先的に再起動することができるよう、これらアプリケーション目録の維持
- ・ 秘密データ及び個人情報を保管するシステム目録の維持

・ **システム、機械及びIT危機管理手順の堅牢性の確認**

- ・ ルノーのセンシティブな分野に対する高度な攻撃を発見する作業
- ・ イン트라ネット及びインターネット接続自動車にインストールされたシステムへの侵入試験
- ・ インターネットによりアクセス可能なルノーのアプリケーションをサポートする約800の機械に関する定期的な脆弱性テスト
- ・ イン트라ネット及び携帯電話機のセキュリティの向上活動
- ・ 危機対応訓練の再構築及び訓練実施による潜在的なIT危機への準備。

・ **プロジェクト向けのセキュリティ・サポート**

- ・ 戦略的国際パートナーシップ・プロジェクト（ロシア、中国、アルジェリア等）のためのセキュリティ・サポート
- ・ 適切なツール及びトレーニングと共にセキュリティをプロジェクトに組み入れるための新プロセスの策定
- ・ 「クラウド」サービスの購入についてサプライヤーとの契約書を作成するプロジェクト・サポート
- ・ ルノー・グループが活動する様々な事業分野及び各国におけるセキュリティ担当役員のネットワークの調整

年金債務に起因するリスク

リスクファクター

年金に関連したリスクは、年金を構成するパラメーター（労働力、割引率、インフレ、平均余命）又は市場（投資の影響）のマイナス変動により必要となりうる追加の資金調達により構成される。これらはスキームの種類、つまり確定拠出スキームであるか、確定給付スキームであるか、さらに退職給付金であるか又は年金基金であるかに応じて変化する。

アプローチ及び年金システム

過去10年間に、ルノーは、当社拠出金の定期支払い以外にルノーに金融債務が生じない確定給付制度を開発した。

年金スキーム別の定義、関連するリスク管理及び使用される数理計算上の仮定、並びに財務諸表に対するこれらのスキームの影響に関する詳細は、連結財務諸表の注記19Cに記載されている。

事業リスク

製品開発に関するリスク

リスクファクター

製品開発に関するリスクは主に、提案される製品のラインナップ（車体の種類、セグメントの種類、価格等）と市場の需要の間のバランスに関連するものである。

管理手順及び方針

新しいモデル及びパワートレインは、顧客の需要及び予想される収益性に関する分析に基づいて開発される。これは、以下に基づいて計算される。

- ・ **収入**：顧客に関する調査、売上高、市場シェア、予想価格及び推定ライフサイクルに基づく。
- ・ **支出**：プロジェクト及び1台当たりの予想原価に関する合計当初支出額に基づく。

参考として用いられている前提に疑義が生じた場合（市場及び売上高の縮小、支出額／1台当たりの原価の増加）、予想収益性が低下する可能性がある。

この収益性が引き下げられた場合、ルノー・グループは、使用された固定資産（投資及び資産計上した開発費。これらは自動車のライフサイクルにわたって償却される。）の価値の損失を認識しなければならないが、最低購入数量が達成されない場合において、必要に応じて、支払うべき契約上の補償金をカバーすることを目的とした引当金を計上しなければならない可能性がある。

自動車及びサブシステム・プロジェクトの調整には、収入及び支出の前提の変動に対する収益性の感応度を管理することが必要である。より具体的には、トルネード・チャートのツールがリスクを列挙し、以下を行うために、マイナス及びプラスの両方の予想される影響のシミュレーションを行うことができる。

- ・ 環境の変化に対するプロジェクトの強健さを強調すること。
- ・ 可能な限りこれらのリスクに対するエクスポージャーを低減し、又はこれらに対するヘッジを行うために必要な対策を決定すること。

自動車及びサブシステムの各プログラム・ディレクターは、このリスクを恒久的に管理する責任を負う。リスク管理システムは、ルノー・グループの製品及びプログラム部門内で、各開発マイルストーンにおいて提示され、ルノー・グループのシニア・マネジメントのメンバーにも提示される。

サプライヤーリスク

リスクファクター

自動車の原価に対するサプライヤーの寄与が極めて大きいため、サプライヤーリスクの管理は自動車メーカーにとって主要な課題である。全体の中でほんの1社のサプライヤーが債務不履行に陥ただけでも、ルノー・グループの工場における生産及び将来のプロジェクト開発に重大な影響を及ぼす可能性がある。

また、ルノーは、サプライヤーとの関係のすべての側面に関連するサプライヤーリスクを管理するために非常に正確なシステムを適用しなければならない。かかる側面とはすなわち、設計及び開発、製造、ロジスティクス及び品質、並びに支払能力及び財務上の持続可能性である。

管理手順及び方針

ルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーション（以下「RNPO」という。）は、そのサプライヤーリスクの管理に責任を負っており、このために以下の5つの主要なシステムを使用している。

- ・ サプライヤーに対し、自らのリスクについて、とりわけサプライチェーンについて、上流に向かって責任を負わせることを目的とした**防止策**。
- ・ 開発中の製品に関する設計、検証及び仕様の遵守についてのルノー・日産の**基準の使用**。
- ・ 納入された部品の質及びそのトレーサビリティにおける**不遵守を発見するためのプロセス**。
- ・ 事業、財務及び企業の社会的責任に関連する**サプライヤーリスクの恒久的な監視**。

- ・ サプライヤーの不遵守又はリスクが発見された場合に**アクション・プランを実施するためのシステム**。

この管理には、複数の専任の部門も関与する。すなわち、リスク管理及び統制部門、財務アナリストのネットワーク、並びに専任の企業の社会的責任部門である。これらの部門は、グローバルレベルで、RNPOの事業購買マネジャーと非常に緊密に連携する。

防止及び発見

上流の防止策は、特に自然災害リスクに関するものである。ルノー及び日産は事業継続計画を有している。これは、2011年に日本及びタイで発生した災害を受けて策定された。すべてのサプライヤーが、自然災害の際の代替となる解決法を評価するため、毎年アンケートに記入する。

サプライヤーが設計及び開発した製品のコンプライアンスに関するリスクは、アライアンス新製品品質手続（ANPQP）を通じて管理される。すべてのサプライヤーがこれを遵守しなければならない。この手続には、設計段階において部品の欠陥の重大さを格付するスコア・チャートを使用した、検証及びコンプライアンスに関する厳格な手段及び手順が含まれている。

大量生産に関するリスクについて、ルノーは特に生産能力及び品質に関するリスクに注意を払っている。サプライヤーの側での生産能力不足に関するリスクを管理するため、ルノーは、2年後に必要とされる生産能力及び解決策を予測するための毎年のアンケートに基づいた、生産能力のベンチマーキングプロセスを使用している。

大量生産された製品の質について、ルノーは世界中で300を超える専門家によって適用されている管理システムを有している。このシステムは、ルノー及び日産に共通の監査マトリックスに基づいており、ISO TS 16949におけるモデルに従って創設された。

グループ、事業体及び工場レベルのサプライヤーリスクを管理するため、ルノー・グループは、独自の基準を事業及び財務計画に組み込み、CSR基準に関する範囲で内外の専門家を使用している。事業リスクは、バイヤー及びサプライヤーリスクの専門家が行う年次格付を通じて予想及び監視される。当該格付は、複数の基準を有するマトリックスを使用して、株主及び経営陣の質、工場の競争力、その投資能力及び技術的なリスクのほか、戦略やその主たる顧客に対する商業的依存度を評価する。

財務リスクは、ルノー及び日産グループが事業を行っているすべての国に配置されたルノー・日産のアナリストのネットワークにより監視されている。これらのアナリストは、ルノー及び日産に共通する基準のマトリックスに基づき、サプライヤーの債務不履行リスクを評価する。彼らは、自らの結論を格付機関からのスコア、フランス銀行からのスコア及び信用保険会社からの勧告等と比較する。

CSRリスクは、以下の2つのタイプの補完的な評価を使用して監視される。

- ・ 1つ目の評価タイプは、製造拠点での現場観察に基づく評価である。この評価は、ルノーの専門家によって行われ、特に労働条件や労働環境に関する質問が含まれる。
- ・ 2つ目の評価タイプは、サプライヤーのグループにおけるCSR管理に基づく評価であり、第三者によって行われる。評価の質問には、環境管理、労働条件、人権、倫理、及びサプライチェーン管理に関する質問がある。

リスク管理

リスクにさらされているサプライヤーは、購買リスク委員会に提示され、これらによって管理される。これらの委員会はルノー・グループレベルで、また現地の購入部門ごとに存在する。これらの委員会は複数の領域にわたる組織であり、購買部が委員長を務め、サプライヤーリスクに関係するすべての機能（財務、法務、管理、ロジスティクス、通信、広報及び人事）が出席する。

購買リスク委員会は、サプライヤーのリスクを軽減し、その競争力を改善し、RNPOサプライチェーンの長期的な安全性を確保するため、サプライヤーと協力して実施すべきアクション・プランを決定する。

サプライヤーは、アクション・プランを実施する必要性について正式に通知を受ける。これらのプランの実施は、サプライヤーリスクの管理に責任を負う購買チーム、財務アナリストのネットワーク及び事業購買マネジャーにより、とりわけ四半期業績レビューを通じて監視される。これらのレビューはまた、サプライヤーとの関係におけるすべての要素を調査することを促進する。当該要素とは、設計のほか、数量、品質、コスト及びロジスティクスのコンプライアンスの観点からの生産能力の対応である。

原材料に関するリスク - 資源の確保

リスクファクター

特定されたリスクは、原材料の供給に対して制限が課される可能性に関するものである。

管理手順及び方針

サプライチェーンにおける制限が生産に影響を及ぼす可能性があるため、自動車業界で使用される一定の原材料は戦略上重要であるとみなされている。2010年度に、環境、エネルギー及び戦略的原材料に関する専門知識分野が創設された。この専門知識は、内部の統制組織（原材料及び通貨委員会並びに原材料エンジニアリング技術運営委員会）に提供される。

この分野におけるルノーの専門知識によって、とりわけ、以下に基づいて原材料の重要度を客観化する方法の開発が可能となった。

- ・ 供給リスク及びコスト変動（「原材料に関するリスク - 価格保証」を参照のこと。）
- ・ ルノーにとっての重要性及び影響（消費量及び購入価格に左右される。）

この評価は、種類及び規模毎にこれらのリスクに順位を付すための客観的な基準を使用する。例えば、関連する原材料の供給及び需要のシナリオ、これらの材料を生産する企業の数及びエクスポージャー、リサイクルの可否及び（必要な場合は）代替品等である。この重要度に関するマトリックスにより、ルノー・グループがさらされている金属を特定し、直接使用されるか、又はサプライヤーの部品及び構成部品を通じて使用される資源を確保するための戦略を策定することが可能となった。また、当該マトリックスには、使用量の削減等の手段、並びに内部でのリサイクル及び／又は代替プロセスの実施が含まれる。

ルノー・グループは、特にその子会社であるインドラ（スエズ・エンバイロメントとの合併事業）を通じて、使用済み車両を破壊して材料をリサイクルするプロセスの開発のほか、その子会社であるガイア（自動車部門）及びBCM（金属廃棄物）を通じて、またヨーロピアン・ライフ + ICARRE95のプロジェクト等の革新的なパートナーと共に行っている、部品及び材料の回収及び処理に尽力していると評価されてきた。これらの事業はすべて、ルノー・グループのために原材料の供給を確保する一助となっており、ルノー・エンバイロメントが主導している。

ルノーが築き上げた重要度解析の方法に関する専門知識はベンチマークとなった。特に、フランスの戦略的金属に関する省庁間委員会（Comité interministériel pour les métaux stratégiques）（COMES）は、ルノーに対し、戦略的原材料に関するフランスの産業のニーズを特定及び査定するために業界全体の作業部会を監視するよう要求した。すべての産業セクターは現在、原材料リスクへのエクスポージャーを自己診断するためのツールを使用できる。このツールは、リスク管理に対する全体的なアプローチの基礎を成し得る。この場合、当局は、特定される重点行動分野に関し支援を提供する。

製造拠点に関するリスク

リスクファクター

ルノー・グループの製造リスクに対するエクスポージャーは、特定の自動車モデル及び部品の製造が1～2拠点に集中しており（上記「主要製造拠点」の製造拠点表を参照のこと。）、製造施設が相互依存しているため、潜在的に大きい。

管理手順及び方針

過去20年、ルノーは、保険会社と協議して、意欲的且つ綿密な防止策を採用してきており、これは現在、すべての製造拠点に適用されている。この方針は、人員の安全、不動産の保全及び事業の継続を含む。

ルノー・グループは長年、火災、爆発及び機械の故障のリスクの軽減に努め、製造拠点、エンジニアリングセンター、試験センター、及び戦略的に最も重要な物流プラットフォームでのこの取り組みが優先された。現在あるほとんどの工場は、国際基準の1つである「高度防災基準適合建築物（Highly Protected Risk）（HPR）」を通じて認識されるとおり、高度な予防及び保護を行っているとの評価を取得しており、約50の拠点において、予防及び保護規則の適用を毎年検証する保険会社からこの評価を受けた。ルノー・グループの損害保険プログラムの対象である製造、エンジニアリング及び物流の範囲内で保険が掛けられた資産の92%超は、努力が認められ、またHPRプログラムの導入計画に沿って、ルノー・グループの保険会社から「高度防災基準適合建築物」であるとの評価を受けた。保険業者により認識されている、この高度なリスクコントロールは、ルノー・グループが加入することのできる保険条件に直接的なプラスの影響を与えている。

暴風雨、洪水、台風（主に韓国）及び地震（特にルーマニア、チリ及びトルコ）といった自然災害に関するリスクは、ルノー・グループの防止策に組み込まれている。

この防止策の実施を支援しているのは、とりわけ、世界的に適用される基準の設定及び更新を行い、既存の工場を最新化及び拡大し、又は新しく工場を設立するためのあらゆるプロジェクトに参加している、特別中央チームであり、このチームはルノー・グループの保険会社と協力している。フランスに本部を置くこの中央チームは、スペイン、ルーマニア及び南アメリカの地域拠点、並びに各製造拠点の現場チームのネットワークによりサポートされている。

ルノーは、設計、製造、使用及びリサイクルの段階において自動車環境に与える影響を減らすためのシステム及び方針を実施しているが、同時に、ルノーの環境リスクには、正常に稼働していない設備に起因する環境への影響及び工場での過去の活動により生じた汚染も含まれる。

ルノーは環境リスクが高い施設を保有していないものの、環境リスクを防止するための管理システムを導入している。このシステムはISO14001認証で、2005年から、事業所での化学製品及び工場の廃棄物の管理に関する指示という形で「ルノー生産方式（Renault Production Way）」に組み入れられた。

事業専門家チームは、このシステムにより実行される任務を調整する。当該専門家は、現地チームのネットワークにより、各製造拠点でサポートされている。リスクを識別し、その影響を測定し、防止及び予防策を立て、制御を決定するための手法及び体制がルノー・グループのすべての生産工場で導入されている。

以下のすべての管理段階について、手法及びツールが定められている。当該管理段階とはすなわち、リスク識別、防止策及び／又は予防策の選択、管理及び訓練手続である。

影響データのスコアカードも法定監査人の検査の対象となっている。

流通ネットワークに関連するリスク

リスクファクター

独立系ディーラー・ネットワークの財務健全性は、ルノー・グループの販売戦略に重大な課題を突き付ける。ディーラーが債務不履行に陥った場合、国及び地域の両方のレベルで、売上水準に大きな影響を及ぼす可能性がある。

管理手順及び方針

ディーラーシップの財務健全性は、ルノーにより監視されているほか、RCIバンクが事業を行っている国においてRCIバンクによっても監視されている。ディーラー格付制度は、不履行リスクを予防し、制限するために用いられている。

その他の国々では、ルノーは信用監視システムを整えている。子会社も、積極的にこのリスクを管理するためにネットワークの生産性を積極的に指揮している。

リスク委員会（Risk Committee）の月例会議が、国のレベルでRCIと共に組織され、ネットワークの財務健全性及び債権に関する定期報告に基づき、リスク水準により監視の強化が正当化される場合、リスク監視委員会（Risk Monitoring Committee）が本社で開催される。

不履行によるリスクは、RCIがネットワーク及び個人の顧客について生じるリスクを負担するための特別目的事業体を有する地域のRCIバンクに移転される。RCIバンクがこのリスクに対処できない場合、ルノー・グループが直接負担するか、又は当該リスクの全部若しくは一部を現地の銀行に移転する。

信用管理システムの一部として、自動車事業の売掛債権を監視するための指標を有する報告システムを導入した。

これらのツールは、支払期間の監視及び管理を改善し、顧客リスク及びポートフォリオの質の管理をより効率的にできるようにする。

事業リスクに対する付保

ルノー・グループ内において、事業リスクに対する保護には、以下の2つの面がある。

- ・ 影響が大きく、可能性の低いリスクは、保険及び再保険市場に移転される。
- ・ 統計的に知られており、その財務面での影響を予測することのできる一般的なリスクは、ルノー・グループによって引当金が計上されている。但し、これらに対して付保することを求める法律上の要件が存在する場合はこの限りではない。

保険部門が交渉を行い、財政的に支払能力があり、世界中にプログラムを有する保険会社に直接委託する。保険部門は、ルノー・グループの予防及び保護方針の決定に積極的に関与する。このため、補償の性質

及び範囲は事業会社の暫定的なリスク分析を通じて決定される。このアプローチは以下の種類のリスクに使用される。

- ・ 輸送及び流通拠点における自動車の保管：ルノー・日産アライアンスは、4件の保険において、約10の保険会社から、請求1件につき220百万ユーロの補償を購入している。その控除免責金額は、流通拠点にある自動車に生じた損害については請求1件につき100,000ユーロ、陸上輸送については請求1件につき45,000ユーロである。
- ・ 財産損害及び事業損失：ルノー・日産アライアンスは、5件の保険において、約10の保険会社から、請求1件につき15億ユーロの補償を購入している。これには一定の保証の種類、とりわけ自然災害及び機械の故障に対する副次制限が付されている。結果的事業損失はルノー・グループ全体のレベルで評価される。ルノー・グループの製造活動に関する控除免責金額は、請求1件につき5百万ユーロである。販売活動に関する控除免責金額は、請求1件につき8,000ユーロである。
- ・ 民事責任：ルノー・グループは、3件の保険において、一般的な民事責任のほか、製品及びルノー・リテール・グループの販売子会社が行う修理に関連する民事責任をカバーする200百万ユーロの補償を購入している。環境に関連する特定の民事責任の補償範囲は、30百万ユーロの金額で引き受けられている。

ルノーの保険会社は、これらのグローバル・プログラムの一部につき、モーター・リインシュアランス・カンパニー（以下「MRC」という。）との間で再保険契約を結んでいる。MRCはルノー・グループが完全に所有する専属保険会社である。ルノーは、頻度が高いリスク（その発生が統計上予想可能なもの）には専属保険会社を通じて再保険を付し、頻度が低く、その経済的な影響によりリスクを保険市場に拡散することが正当化されるリスクについてのみ、外部の保険会社を利用することを方針としている。この方針によって、ルノー・グループは、ルノー・グループが引き続き国際市場において拡大しているにもかかわらず、外部の保険会社から受ける保険サービスの費用をほぼ一定に保つことができている。

MRCは主に以下の通り機能する。

- ・ 輸送及び流通拠点における自動車の保管：MRCは事故1件につき最大で10百万ユーロを補償する。最大年間コミットメント額は27百万ユーロである。MRCは、ネット又は太陽光発電パネルの設置等の適切な手段を使用して、とりわけフランス、スロベニア、ブラジル、スペイン及びアルジェリアにおいて、暴風雨やあられといった自然災害にさらされる流通拠点に保護を提供する。
- ・ 財産損害及び結果的事業損失：事故1件につき最大で18百万ユーロ。最大年間コミットメント額は18百万ユーロである。
- ・ 民事責任；最大年間コミットメント額である2.3百万ユーロまで。

MRCはまた、1年につき7.5百万ユーロまで、ルノー・グループの従業員給付制度に係る損失もカバーする。

最後に、メーカーの保証でカバーされる欠陥及び自動車のリコール・キャンペーン等の一部のリスクは付保されていない。

控除免責金額を高額で維持する理由には、ルノー・グループの一貫した防止策、そしてリスクを負担する各事業体の説明責任を高めようとする狙いが含まれる。

ルノー・日産の保険プログラムのうち、「輸送及び流通拠点」並びに「財産損害及び事業損失」の2つが、2015年度に更新される予定である。

財務リスク

原材料に関するリスク - 価格保証

リスクファクター

原材料に関するルノーの財務リスクは、購入価格がかなり大幅にかつ突然に変更される可能性があり、その値上げが自動車の販売価格から回収される保証が一切存在しないという事実によるものである。

管理手順及び方針

ルノーは、会計年度にわたって価格の安定性を保証するために、複数の手段を使用する。1つ目は、数ヶ月間にわたって購入価格を固定価格で契約することで構成される。この種の契約は、金融市場における指数に連動しない原材料に使用される。2つ目は、指数に連動する材料に関するリスクをヘッジすることであ

る。ルノー・グループは、ルノー・ファイナンスの子会社に依拠して、金融市場でこれらのヘッジ取引を行っている。これらのヘッジ取引のために、店頭現金決済型スワップが利用されている。2014年度において、ルノーは、フランスの市場価格がCEOにより確認された限度を下回るとすぐに、アルミニウム、鉛、銅、パラジウム及びプラチナの月間購入量のうち、最大で70%をヘッジした。

原材料価格の変動をより緊密に監視し、今後の傾向を調査するため、特別委員会である原材料及び通貨委員会（以下「RMCC」という。）が指針を設定する責任を負っており、当該指針は、すべての会社機能、とりわけ購買部門が従わなければならない。RMCCはルノー・日産アライアンスの合同委員会である。その委員長は、ルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーション（以下「RNPO」という。）のマネージング・ディレクターであり、戦略及び企画部門やルノー・ファイナンスといった機能のサポートを受けている。原材料事業委員会も、2010年度後半に創設された。この委員会も、RNPOのマネージング・ディレクターが委員長を務めており、毎月会議が開催される。この委員会は、ルノーのための原材料の購入に関連する事業上の問題を、より具体的に取り扱う。原材料がルノーの業績に及ぼす影響を抑えるためのすべての機会が調査される。原材料事業委員会も、2014年度における原材料市場の価格低下によって部品の購入価格が引き下げられるよう徹底する。

流動性リスク

リスクファクター

自動車事業は、事業の日常的な経営資金及びその発展に必要な投資資金の調達のために十分な財源を保有していなければならない。このため、自動車事業は、負債総額の借り換えを行うために定期的に銀行から及び資本市場に対して借入を行い、その流動性を確保する必要がある。これにより、長期において市場が凍結されるか又はクレジットの利用が困難である場合、流動性リスクが生まれる。

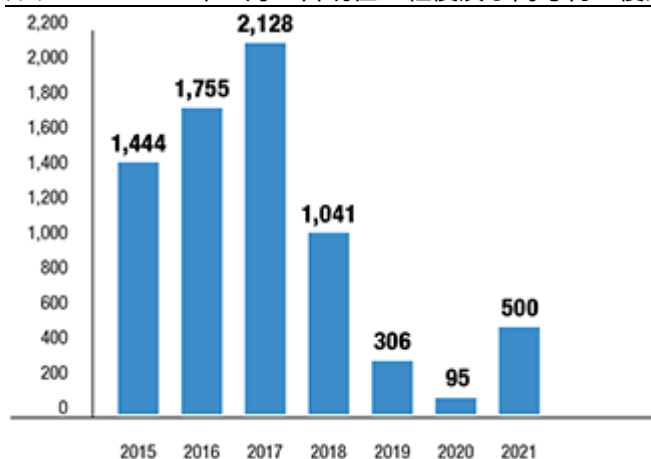
管理手順及び方針

集中化政策の下で、ルノーは、自動車事業における借り換えにあたり、主に長期金融商品（社債、私募債）、コマーシャル・ペーパーのような短期資金調達、又は公的機関若しくは準州機関からの資金調達という形で、その大半を資本市場から調達している。

この目的を達成するために、ルノーは、70億ユーロを上限とするEMTN債プログラム、総額2,000億円の日本市場における発行登録スキームの下での発行プログラム及び最大25億ユーロのコマーシャル・ペーパー・プログラムを有している。この資金調達取引（銀行融資を含む）に関する契約書には、ルノーの信用格付又は財務比率の変更に起因する継続的な信用供給に影響を与え得る条項は定められていない。いくつかの種類の資金調達、特に市場での資金調達には、市場における標準的な条項（パリパス条項、ネガティブ・プレッジ条項、クロス・デフォルト条項）が適用される。

自動車事業の金融負債の満期スケジュールは、連結財務諸表の注記23-Cに示されている。

ルノーSA - 2014年12月31日現在の社債及び同等物の償還満期スケジュール⁽¹⁾



(1) 2014年12月31日現在の額面価額の評価額（百万ユーロ）

さらにルノーは、銀行確定与信枠を有しているが、2014年度は一切利用されていない。かかる確定与信枠は、自動車事業に係る流動性準備金から構成される（連結財務諸表の注記23-Aを参照のこと）。

かかる銀行確定与信枠の契約書には、ルノーの信用格付又は財務比率の遵守状況の変更に起因する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定められていない。

報告日に未使用であった使用可能現金及びコミットメント付与信枠を考慮して、自動車事業では、今後12ヶ月間、誓約を守るために十分な財源を有している（連結財務諸表の注記25-Bを参照のこと）。

ルノーの格付

格付機関	格付	見通し	見直し日	前回格付
ムーディーズ	Ba1/NP	ポジティブ	11/10/2014	Ba1/NP 見通し 安定的
S&P	BB+/B	ポジティブ	06/05/2014	BB+/B 安定的
フィッチ	BBB-/NR	安定的	11/10/2014	BB+/ NR ポジティブ
R&I	BBB+	安定的	03/31/2009	A/NR ネガティブ
JCR	A-	安定的	12/09/2011	BBB+/-

2014年11月、フィッチはルノーSAの格付をBB+ から BBB-にアップグレードした。

S&P 及び Moody's は、それぞれ2014年6月及び11月に、ルノーSAの見通しを安定的からポジティブに引き上げた。

これらの格付における引き下げは、資本市場へのアクセスの制限及び／又はコストの引き上げをもたらす可能性がある。

為替リスク

リスクファクター

自動車事業は、製造及び商業活動を通じて為替変動にさらされている。このリスクは、自動車部門のキャッシュ・マネジメント・アンド・ファイナンス部内で監視され集中管理されている。

管理手順及び方針

通貨取引は、ルノー・ファイナンスが、国際市場において取引可能な通貨にて実行している。為替変動はルノー・グループの6つの財務項目に影響を与える可能性がある（連結財務諸表の注記25-B2を参照のこと）。

- ・ 営業総利益
- ・ 必要運転資金（WCR）
- ・ 正味財務収益
- ・ 関連会社の当期純利益に対する持分
- ・ 資本
- ・ 実質有利子負債

営業総利益：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は営業総利益に関するものである。営業総利益は、営業支出における為替レートの変動により影響を受ける可能性がある。通貨ヘッジは、財務部又はシニア・マネジメントにより正式に承認されなければならない。一度かかるヘッジが実行されると、その結果についてシニア・マネジメントに報告書を提出しなければならない。ルノー・グループは、ユーロが他のすべての通貨に対して1%上昇した場合、2014年度の年間営業総利益に61百万ユーロのマイナスの影響を受ける可能性があるとして予測している。

ルノー - 2014年12月31日現在の自動車部門の外貨建て年間営業ネット・フロー及び営業総利益に対する影響

2014年度における主要なエクスポージャーは、ユーロ1%上昇毎に約-16百万ユーロの感応度に達したロシア・ルーブルに集中した。絶対値での10の主要エクスポージャー及びその感応度は、下記に百万ユーロの単価で示している。

通貨	年間営業フロー	ユーロ1%上昇による影響
----	---------	--------------

ロシア・ルーブル	RUB	1,571	-16
英国ポンド	GBP	1,292	-13
アルジェリア・ディナール	DZD	866	-9
ブラジル・レアル	BRL	691	-7
中国元	CNY	495	-5
ポーランド・ズロティ	PLN	430	-4
アルゼンチン・ペソ	ARS	373	-4
日本円	JPY	-412	4
ルーマニア・レイ	RON	-477	5
トルコ・リラ	TRY	-739	7

必要運転資金：WCRIは、営業総利益と全く同様に、為替変動に対して敏感である。通貨ヘッジは、財務部又はシニア・マネジメントにより正式に承認されなければならない。一度かかるヘッジが実行されると、その結果についてシニア・マネジメントに報告書を提出しなければならない。

正味財務収益：ルノー・グループの経営政策の基本方針は、為替リスクの正味財務収益に対する影響を最小限に留めることである。ルノー・グループにおける正味財務収益に影響を及ぼす為替リスク・エクスポージャーはすべて、セントラル・キャッシュ・マネジメント部によって集約及び監視されており、また、毎月最高財務責任者に報告されている。

自動車事業の子会社による投資は部分的に資本の注入により賄われている。その他の資金需要は、通常、ルノーSAが現地通貨にて充足している。ルノーが提供する外国通貨での資金を当該通貨建てにてヘッジすることによって、為替レート変動による正味財務収益の歪みを防いでいる。

現地の状況によりルノーによる合理的な条件での子会社への資金補充ができない場合、当該子会社は、ルノーのセントラル・キャッシュ・マネジメントの管理下で資金調達を外部の資金調達先に要求することができる。現地通貨以外による外部からの資金調達が必要な場合、親会社により厳重に監視される。ある国々で認識されているが親会社レベルでプールされていない余剰資金は通常、セントラル・キャッシュ・マネジメントの管理下で現地通貨にて運用される。

ルノー・ファイナンスは、また、厳密に設定されたリスクリミットの範囲で、自己勘定で外国為替取引を行うことができる。その外国為替保有高は監視され、リアルタイムで時価評価される。かかる自己勘定取引は、金融市場におけるルノー・グループの専門性の維持が主な目的であり、非常に短期間のリスク・エクスポージャーのみを含み、数千万ユーロを超えることはなく、また、ルノーの連結財務諸表に重大な影響を与えないように管理される。

関連会社の当期純利益に対する持分：2014年度の当期純利益に対する各社の寄与に基づき、ユーロが日本円又はロシア・ルーブルに対して1%上昇した場合、日産の寄与額は15百万ユーロ、またアフトワズの寄与額は2百万ユーロの損失の減少であったと予想される。

これらの影響は、これら企業がルノーに対して行う出資に対するユーロの、その経営上の通貨に対する変動の影響のみに相当する。すなわち、それら2つのグループが共に、ルノーが支配していないユーロ圏により多大な又はより少ないレベルの支配を有することを考えれば、これら企業自身の財務諸表に対するユーロ変動固有の影響を除外している。

資本：ユーロ以外の通貨建てでの出資は、通常ヘッジされていない。そのため、換算調整が生じることがあり、ルノー・グループはそれを資本として計上している。但し、日産に対する投資の規模に鑑みて、日産の資本に対するルノーのシェアは部分的に特別な為替ヘッジの対象となっている（連結財務諸表の注記12-Gを参照のこと）。

実質有利子負債：上記記載の通り、ルノーの有利子負債の一部は円建てであり、ルノーの日産への投資の一部に充てられている。ユーロが円に対して1%上昇した場合、自動車事業の実質有利子負債は9百万ユーロ

口減少する。さらに、自動車事業の実質有利子負債は子会社の自国通貨建ての金融資産及び金融債務の為替変動の影響を受ける可能性がある。

（金融商品の為替リスクに対する感応度を測るために実施された分析は、連結財務諸表の注記25-B-2に記載されている。）

金利リスク

リスクファクター

金利リスクは、債務及び財政投資並びにその支払条件（例：固定利率又は変動利率）について評価することができる。（これらの債務に関する詳細情報は、連結財務諸表の注記23に記載されている。）

管理手順及び方針

自動車事業に関する金利リスク管理システムは2つの原則に基づいている。流動性準備金が一般的に変動利率で累加されるのに対し、長期投資は一般的に固定利率でなされる。イールドカーブがゼロに十分接近していない場合、変動金利負債と変動金利資産とのバランスを保つために、固定利率は変動利率にスワップされる。さらに、日産の自己資本をヘッジするための円建ての資金調達も、固定金利でなされる。

自動車事業の金融負債の償還スケジュールは連結財務諸表の注記23-Cに示されている。自動車事業の使用可能現金は、可能な限りルノーSAを中心にプールされている。そしてかかる現金は、ルノー・ファイナンスを通じて短期の銀行預金で投資されている。

ルノー・ファイナンスはまた、厳しく設定されたリスクリミットの範囲内で金利商品の自己勘定取引も行う。これら結果として生じるポジションは監視され、リアルタイムで時価評価される。この取引はリスクが極めて低く、ルノー・グループの業績に重大な影響を与えない。

（金利リスクに対する感応度を測るために実施された分析は、連結財務諸表の注記25-B-3に記載されている。）

2014年12月31日現在の自動車事業における満期及び金利種類別金融資産及び負債（ルノー永久劣後証券を除く）

（百万ユーロ）		1年未満	1年以上	合計
金融資産	固定金利	54	139	193
	変動金利	12,215	66	12,281
		12,269	205	12,474
ヘッジ前金融負債	固定金利	2,524	5,711	8,235
	変動金利	1,257	548	1,805
		3,781	6,259	10,040
ヘッジ	固定金利 / 変動	1,331	1,582	2,913
	変動金利 / 固定	0	153	153
		1,331	1,735	3,066
ヘッジ後金融負債	固定金利	1,193	4,282	5,475
	変動金利	2,588	1,977	4,565
		3,781	6,259	10,040

カウンターパーティリスク

リスクファクター

ルノー・グループは、為替リスク、金利リスク及び支払フローの管理において、余剰キャッシュを確保するための金融市場取引及び銀行業市場取引を行っており、これはカウンターパーティリスクを生じさせる可能性がある。

管理手順及び方針

ルノー・グループの会社が影響を受けるカウンターパーティリスクの管理は、十分に調整され、主にカウンターパーティの長期信用格付及び資本に基づく内部評価システムを使用している。このシステムは、カウンターパーティリスクにさらされているルノー・グループのあらゆる会社で使用している。グループ会社の中には、その事業の性質から、相当な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、特定の内部統制手続きに基づき、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、期間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。

可能な限り、預金カウンターパーティに対して特別な注意が払われる。リスクを分散しシステミック・リスクを低減するため、基本的に主要なネットワーク銀行に預金される。さらに、カウンターパーティがストレスを受けた場合資金を迅速に再配分できるよう、預金はオーバーナイトベース又は極めて短期で行われている。

2014年、ルノー・グループは、銀行取引の相手方の不履行に起因する財務上の損失を一切受けなかった。

ルノー・グループは、クレジット・デリバティブ市場において取引を行っていない。

販売金融事業（RCIバンク）に関連するリスクファクター

上記「リスク管理」の冒頭に記載の通り、「販売金融」（RCIバンク）の事業部門は独自のリスク管理システムを有しており、そのシステムは銀行及び保険規制を遵守している。

銀行規制に基づき、RCIバンクはフランスの金融健全性監督・破綻処理機構（Autorité de contrôle prudentiel et de résolution）（ACPR）による監視の対象となっている。

企業環境に関連したリスク

地理的リスク

リスクファクター

RCIバンクは、複数の国で業務を行っている。そのため、RCIバンクは国際的に遂行されている活動に関連したリスクの対象である。これらのリスクには、とりわけ、経済及び財政の不安定性、政治体制、社会政策及び中央銀行政策の変更が含まれる。

RCIバンクの将来の業績は、これらの要素の一つによってマイナスの影響を受ける可能性がある。

管理手順及び方針

RCIバンクの地理的拠点は、RCIバンクの成長戦略の枠組みの中でメーカーを支援するために選ばれ、グローバル・アプローチに内在する不安定性のリスクが考慮される。

財務方針の範囲は、RCIバンクのすべての連結子会社に及び、その中には借り換えが中央集権化されていない連結子会社も含まれる。

RCIバンクが通貨送金及び通貨交換のリスクを重大と見なすユーロ圏外に所在する子会社は、一般的に、クロスボーダー・リスクを限定するために現地で借り換えが行われる。

経済状況に起因するリスク

リスクファクター

RCIバンクの信用リスクは、とりわけ、成長率、失業率及び世帯別可処分所得等の経済的要素に高く依存している。

管理手順及び方針

複雑な経済環境において、RCIバンクは、管理及び統制システムを連結することによって、RCIバンクの銀行業のステータスに対応した法令上の義務に対応するため、また、RCIバンクが、その活動に付随する全てのリスクについて、グローバルに把握できるようにするためのシステム及び手順を導入した。

事業環境に関するリスク

リスクファクター

法令上及び規制上の方策は、RCIバンク及びRCIバンク・グループが事業を行う経済環境にマイナスの影響を及ぼす可能性がある。

管理手順及び方針

RCIバンク・グループは、同グループのすべての活動に関連した法令上及び規制上の動向をグローバルに把握できるようにするためのシステム及び手順を導入及び監視する。

販売金融事業に関連するグループ横断リスク

法律及び契約上のリスク

リスクファクター

販売時点における信用貸付及び保険に影響を及ぼすいずれかの法制上の変更、並びに銀行事業及び保険事業に関連した規制上の変更は、RCIバンク・グループの活動に影響を及ぼす可能性がある。

管理手順及び方針

RCIバンクは、新たに販売された商品の法的分析を行い、かかる商品が対象となっている規制について、その遵守を徹底するために定期的に監視している。

財政上のリスク

リスクファクター

国際的なエクスポージャーのため、RCIバンクは、複数の国の財務法制の対象になっており、それらは変更を受けやすいため、RCIバンクの活動、財政状態及び業績に影響を及ぼす可能性がある。

管理手順及び方針

RCIバンクは、自身が対象となる可能性のある財政上の債権を注意深く監視し、必要に応じて、見積もられるリスクを埋め合わせるための引当金を準備する。

ITリスク

リスクファクター

RCIバンク・グループの事業は、一部分において、ルノー・グループのITシステムの円滑な稼働に依存している。このITシステムは、RCI顧客及び情報システム部の責任の下にあり、RCI顧客及び情報システム部は、以下のことに付随するリスクに対処するための安全方針、技術上の構造及びプロセスを導入している。

- ・ RCIアプリケーションのホストである安全なデータ・センターに保管されている製造サーバーの破損。これが発生した場合、48時間以内に再稼働できるよう、アプリケーション及びそのデータに重複構造が設置された。
- ・ サイバー犯罪：例えば、メディアにて広く報告された事象に対する、又は単に（情報の転売、脅迫等を通じて）利益を得ようとする、世界規模のコンピューター化された攻撃又はRCIに対する特化された攻撃。これらの攻撃は、機密データ（例えば、秘密情報や個人情報）の盗難又は破壊、アプリケーション又はルノー・グループのイントラネット全体の破壊、RCIのホームページの書き換えを目的とする。特に銀行部門も含めすべての会社が、この手の攻撃の標的となる。さらに、インターネットサイト及びデジタルの拡張と共に、RCIの当該脅威に対するエクスポージャーが増すリスクがある。
- ・ IT事業及び銀行事業に対応する規制への不遵守：個人データの保護、職業上及び銀行業上の守秘義務、フランス・デジタル・エコノミー信用法（the French Act on confidence in the digital economy）、内部統制命令、バーゼル / 、ソルベンシー 等。

この種のリスクの発生は、ルノー・グループのブランドイメージ並びに財務状態及び / 又は競争上の優位に悪影響を及ぼし得る。

管理手順及び方針

リスクはとりわけ、以下を通して制御されている。

- ・ 業務レベル：

- ・ アプリケーション及び使用されるデータの重要性に応じて、ITプロジェクトの一環として実行されるセキュリティ要件を定義するプロセス。この要件には、クラウドベースのサービス等のテクノロジーの動向が考慮されている。
- ・ 情報システム部のリスク及びコンプライアンス担当者は、業務上の情報システム・リスクの監視及び予防を確保するが、これには情報システム業務リスク事由の日常的な監視、及び情報システム業務リスクの定期的な評価、並びにパーゼル / 規制により求められるような予防措置が含まれる。事業機能、情報システム部及び異なる子会社におけるネットワーク管理者の支援及び連携により、調整及び監視は実施される。
- ・ 情報システム部のリスク及びコンプライアンス担当者は、すべての重要なRCI子会社の強制力のある災害復興計画（DRP）テストを調整、監視及び統合整理する。
- ・ 事業機能のIT保安担当者は、各事業機能におけるデータの遵守及び安全を確保する。これらの担当者は、RCI会社秘書及び最高リスク責任者に報告する社内管理者により調整され、訓練を受ける。
- ・ 各子会社の情報システム部のITセキュリティ担当者のネットワークに依拠しているRCI情報システムセキュリティ担当者による行為、支援及び管理。
- ・ リソースが、サプライヤーやパートナーだけではなく、高リスクの国を拠点とする企業体によっても安全に使用することができるようにするための、ルノー・グループのITネットワークの高レベルな防御。
- ・ セキュリティ意識改革活動（Eラーニング、コミュニケーション等）。
- ・ **組織レベル及びガバナンスレベル：**
 - ・ 内部統制—事業リスク—RCIグループコンプライアンス委員会。当委員会は、RCI監査及び定期管理部及びRCIマネジメント委員会のメンバーとの協力において、RCI永久管理部に率いられる。
 - ・ 内部統制—事業リスク—情報システムコンプライアンス委員会。当委員会は、RCIセキュリティ担当者との協力において、RCI永久管理部並びに情報システム部のリスク及びコンプライアンス担当者により連携して率いられ、情報システム部委員会のメンバーを一つにまとめる。
 - ・ 事業継続計画/災害復興計画委員会。当委員会は、RCI永久管理部（事業継続計画について）並びに情報システム部のリスク及びコンプライアンス担当者（災害復興計画について）により連携して率いられ、RCIリスク管理のジェネラル・セクレタリー及びディレクターが出席し、情報システム部委員会及び資金調達及びキャッシュ・フロー部（Financing and Cash Flow department）を一つにまとめる
 - ・ 情報システムセキュリティ委員会。当委員会は、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た、ITセキュリティ手続きの効果的な適用を調整し、監視するため、RCI情報セキュリティに率いられ、RCI情報システム部委員会を一つにまとめる。

2014年に実施された主要ITセキュリティ・プロジェクトの対象分野は以下の通りである。

- ・ **システム、機械、及びIT危機管理手順の堅牢性の確認**
 - ・ RCI及びRCIの子会社の災害復興計画（2014年に子会社の災害復興計画の調査に伴い強化され、2015年もその強化は続く）の継続的な監視及びテスト。
 - ・ 子会社の現地ITセンターにおける物理的な安全性の確認。2014年のこの作業には、特に、本社で作成された会社ガイドライン/質問票に基づいた子会社の社内管理者による現地ITセンターの調査が含まれた。
 - ・ インターネットによりアクセス可能なRCIのアプリケーション（約70アプリケーション）に関する定期的な脆弱性テスト
 - ・ 個人情報又は機密情報管理（データの暗号化、除去等）の安全性及びコンプライアンスを強化する対応策の継続的な展開。
- ・ **プロジェクト向けのセキュリティ・サポート**
 - ・ 戦略的国際パートナーシップ（ロシア等）を含むプロジェクトのためのセキュリティ・サポート
 - ・ 「クラウド」サービス等のサービスの購入についてサプライヤーとの契約書を作成するプロジェクト・サポート
 - ・ プロジェクトに安全性が組み込まれるようにするための対象者を絞ったコミュニケーション、ガイドライン、付属資料及び手順を通じた準備、装備及び展開、並びにこれらをRCI情報システムセキュリティイントラネットで提供すること。
- ・ **イントラネット及び外部のアクセス（サービス・プロバイダー等）の監視及び安全管理の強化。**

- ・ RCIグループが活動する各国におけるITセキュリティ担当者のネットワークの調整。

クレジットリスク

リスクファクター

クレジットリスクは、RCIバンクの顧客が当社との間で締結した契約の条件を遵守することができないことに起因する損失のリスクに関連する。クレジットリスクは、マクロ経済要因に密接に関連している。

管理手順及び方針

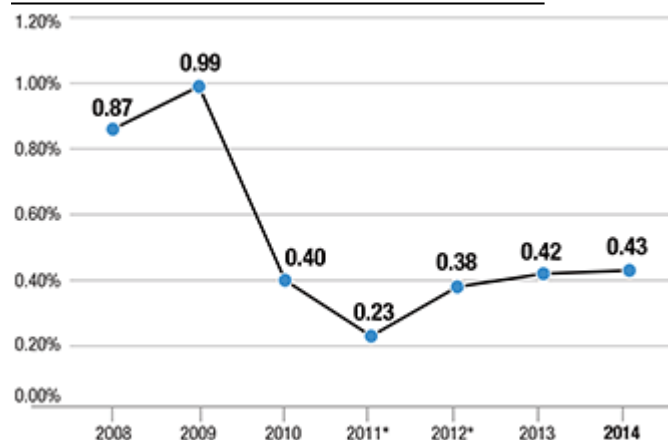
RCIバンクは、先進的なスコアリング・システム及び外部データベースが利用可能なとき、リテール顧客及び法人顧客がそのコミットメントを充足する能力を評価するために、この情報を利用する。RCIバンクはまた、ディーラーに対する融資を評価するために、内部格付システムも利用する。RCIバンクは、現在の経済状況を考慮するため、許容基準を絶えず更新する（上記「販売金融事業に関連するグループ横断リスク」を参照のこと。）。

ルノー・グループは、詳細な管理及び負債回収プロセスも有している。

顧客リスクの管理

顧客クレジットリスク防止策は、予算プロセスの一環として、国及び主要市場（新車及び中古車のリテール顧客及び法人顧客）毎に設定されたリスク目標のコストが達成されることを徹底することを目標としている。この目的のため、許容基準が調整され、ツール（スコア及びその他の規則）が定期的に最適化される。残存する貸付金又は債務不履行となった貸付金の回収のために使用される方法又は戦略も、顧客の種類及び直面している問題に基づいて調整される。したがって、貸付金が非常に短い間に回収されない可能性があるというリスクが存在するとき、契約が早期に解約される可能性がある。

2014年12月末現在リスクに関するコスト合計



* オペレーティング・リース契約を除く平均貸付残高

融資実行に関する方針

融資を要請する顧客は、体系的に格付される。この方針は、一部の市場セグメントにおいて、とりわけリテール顧客について、パーゼルの格付システムの前に既に実施されていたが、パーゼルIIの導入によって体系的になった。これは、意思決定プロセスの一環として、最初に行われる資料の評価を促進し、仲介リスクに重点を置いて資料の精査が行われる。事業プロセスに加えて、許容基準が、債務不履行率及び確率分析に基づいて定期的に更新される。これは、債務不履行の確率及び債務不履行時の損失に基づいている。

回収

顧客の支払行動に関する情報を統合することで、加重リスク及び予想損失の計算に使用される統計モデルにより、融資の実行に使用される債務不履行率の月次更新が容易となっている。これらの更新によって、予算プロセスの一環として、ポートフォリオ上で予想される損失を上手く見通すことができ、こうした更新は、友好的な回収及び訴訟を通じた回収のプラットフォームの活動を予想するためのツールとして使用されることも増えている。顧客の情報を使用する回収スコアが、プロセスをより効率的にするためにスペイン及び韓国で導入されている。

ネットワーク・リスクの管理

ネットワーク内のクレジットリスクの防止策は、各国の予算プロセスの一環として設定されたリスクのコストに関する目標が達成されることを徹底することを目的としている。

各子会社について、ネットワークの顧客は、短期及び長期の指標を使用して継続的に日々監視されており、これにより、負債の一部又は全部を回収できないリスクを示す可能性のある問題を上流で特定することが可能となる。

会社レベルでは、ネットワーク金融部門がリスク管理プロセスを策定している。リスクにさらされていると特定された顧客は、延滞、予備警告又は警告のいずれかに分類され、子会社のリスク委員会により検討される。

ネットワークの観点では、すべてのカウンターパーティが体系的にスコア付けされる。格付を構成するすべてのセクション又は格付自体が、活動及びリスクの許容、管理及び監視のための主要な事業プロセスに統合されている。ネットワーク金融事業の引当金の設定は、カウンターパーティの個別の分類、及び目標減損指標を精査することによるカウンターパーティの分類の両方に基づいている。パーゼルの格付システムの要素が、この区別の基礎となる。

パーゼルに起因する債務不履行の確率及び予想損失も、引当金の設定に使用されている。

財務リスク

流動性リスク

リスクファクター

販売金融事業は、資金源の利用に依存している。流動性の利用に対する制限は、金融事業にマイナスの影響をもたらす。

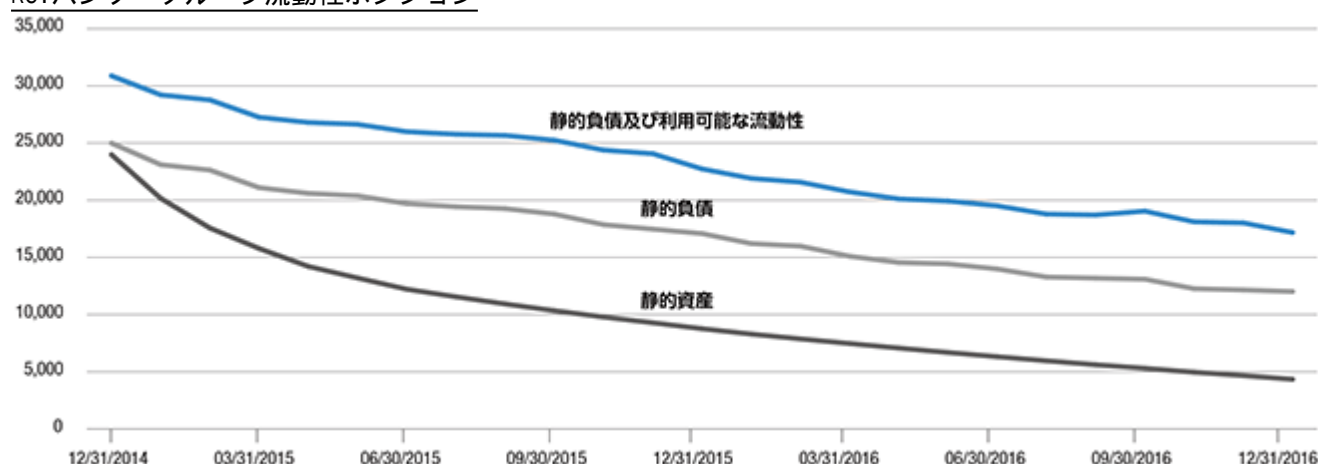
管理手順及び方針

RCIバンクは、その事業及び発展の長期的な将来を確保するため、十分な財務リソースを常に有していなければならない。

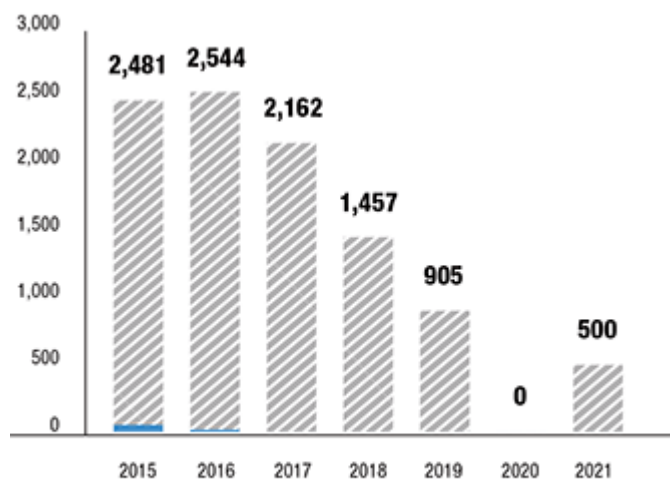
RCIバンクの流動性リスクの調整は、複数の指標又は分析に基づいており、これらは、融資残高及び実施される借換業務に関する最新の見積りに基づいて毎月更新される。預金の流失に関連する法律は、保守的な前提の対象となる。

グループは流動性リスクに関する指標及び限度の枠組みを有している。

RCIバンク・グループ流動性ポジション



RCIバンク・グループ - 2014年12月31日現在の社債の満期スケジュール⁽¹⁾



■ プライベートEMTN ■ パブリックEMTN

(1) 2014年12月31日現在の額面価額の評価額

2014年12月31日現在のRCIバンクの格付

RCIバンク・グループのプログラム及び発行

RCIバンク・グループの発行は、6つの発行体（RCIバンク、ディアック、ロンボ・コンパニア・フェナンシエラ（アルゼンチン）、RCI FS K（韓国）、CFI（ブラジル）及びRCIファイナンス・マロックに重点を置いている。

発行体	金融商品	市場	金額	S&P	ムーディーズ
RCIバンク	ユーロCPプログラム	ユーロ	2,000百万ユーロ	A-2（見通し：ネガティブ）	P3 R&I: a-2
RCIバンク	ユーロMTNプログラム	ユーロ	12,000百万ユーロ	BBB（見通し：ネガティブ）	Baa3 R&I: BBB+
RCIバンク	CDプログラム	フランス	4,500百万ユーロ	A-2（見通し：ネガティブ）	P3
RCIバンク	BMTNプログラム	フランス	2,000百万ユーロ	BBB（見通し：ネガティブ）	Baa3
ディアック	CDプログラム	フランス	1,000百万ユーロ	A-2（見通し：ネガティブ）	
ディアック	BMTNプログラム	フランス	1,500百万ユーロ	BBB（見通し：ネガティブ）	
ロンボ・コンパニア・フィナンシエラS.A.（Rombo Compania Financiera S.A.）	社債プログラム*	アルゼンチン	1,000百万アルゼンチン・ペソ	raBB+（見通し：ネガティブ）	Fix Scr: AA（見通し：ネガティブ）
RCI・フィナンシャル・サービシーズ・コア・シーオー・エルティーディー（RCI Financial Services Korea Co Ltd）	社債*	韓国	8,750億韓国ウォン		KR, KIS, NICE: A+

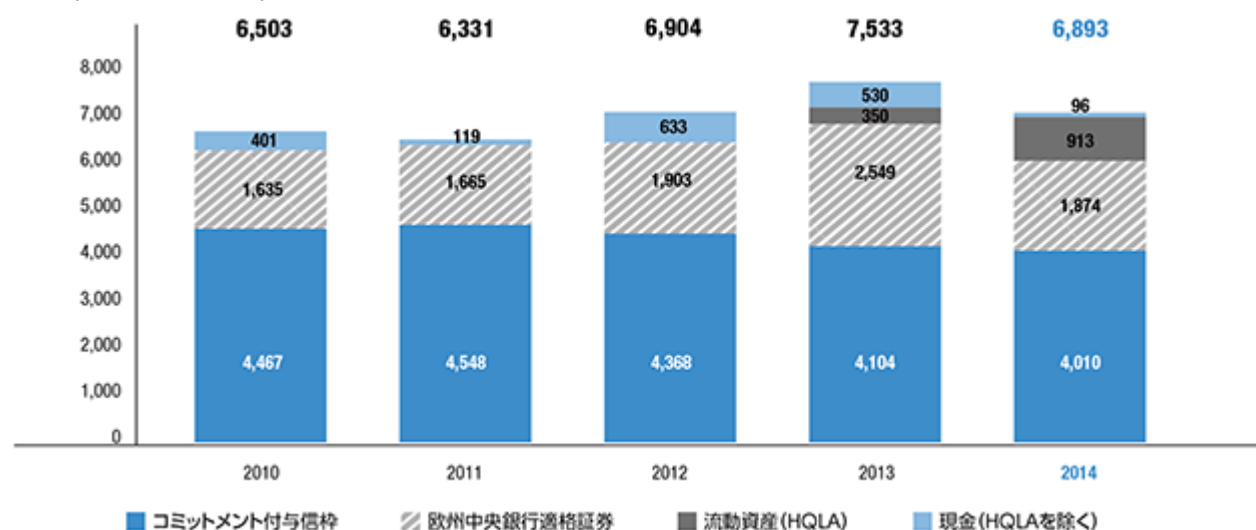
CFI RCI ド・ブラジル	社債*	ブラジル	3,155百万 ブラジル・レアル	Aa1
RCIファイナンス・マロкок	BSF	モロッコ	1,000百万 モロッコ・ディルハム	

* 現地格付

RCIバンクはまた、ヨーロッパの範囲に基づき、未使用のコミットメント付与信枠40億ユーロ、ECBの金融政策オペにおいて担保として認められる資産19億ユーロ、高品質流動資産（HQLA）913百万ユーロ及び利用可能な現金96百万ユーロも有しており、外部の流動性調達源を利用することなく、11ヶ月超にわたってRCIバンクの商業事業活動の継続を確保できるようになっている。

RCIバンクの2014年12月現在の利用可能な流動性（対象範囲：ヨーロッパ）

（単位：百万ユーロ）



為替リスク

リスクファクター

RCIバンクは為替リスクにさらされており、かかるリスクは財政状態にマイナス影響を及ぼす可能性がある。

管理手順及び方針

販売金融子会社は、借り換え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。

RCIバンクの残存エクスポージャーは、RCIバンク及びルノー・グループにとって無視できるものである。

しかしながら、ルノー・グループは、子会社の業績をユーロに換算しており、ゆえに子会社が為替レートの変動の影響を受けるため、通貨変動に依然としてさらされている。

通貨別の内訳：

グループ連結通貨ポジション（単位：1,000ユーロ、2014年12月31日現在）

通貨

アルゼンチン・ペソ	ARS	1,001
ブラジル・レアル	BRL	2,528
スイス・フラン	CHF	44
英国ポンド	GBP	20
ハンガリー・フォリント	HUF	74

ポーランド・ズロティ	PLN	35
モロッコ・ディルハム	MAD	1,800
トルコ・リラ	TRY	19
ルーマニア・レイ	RON	862
ルーブル	RUB	9
その他		
RCI合計（絶対値の合計）		6,515

2014年12月31日現在のRCIバンク・グループの連結外国通貨ポジションは合計6.5百万ユーロであった。

金利リスク

リスクファクター

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。

管理手順及び方針

金利リスクは、毎日監視されており、通貨、運用会社及び資産ポートフォリオごとの感応度が計算されている。これにより、各会社が個別に課された制限を守っていることが確認される。金利リスクに対する感応度は、RCIバンク・グループ全体で同一の方法を用いて測定されている。このシステムは、グループの国際的なエクスポージャー及び各会社のエクスポージャーを制限している。

2014年度のRCIバンクの国際的な金利感応度は、グループが定める限度（35百万ユーロ）を継続して下回っていた。

カウンターパーティリスク

リスクファクター

RCIバンク・グループは、余剰キャッシュの投資により、また、通貨リスク、金利リスク及び支払フローの管理において、カウンターパーティリスクにさらされている。

管理手順及び方針

カウンターパーティリスクは、ルノー・グループのカウンターパーティリスクの統合の一環として、RCIバンクが設定し、その後その株主により承認された限度の仕組みを通じて管理されている。

このリスクは、日々の監視及び経営陣に対する概要の報告を通じて管理されている。

その他のリスク

保険活動に関するリスク

リスクファクター

RCIバンクは顧客保険事業に起因するリスクを引き受けており、したがって、準備金が、申し立てられた請求をカバーするのに不十分である場合、損失が生じる可能性がある。

管理手順及び方針

準備金は、予想損失をカバーするために統計的に計算される。

しかしながら、リスク・エクスポージャーは、保険契約及び再保険契約、並びに契約が締結される地理的領域のポートフォリオを多様化することにより限定されている。

グループは、契約に関する厳格な選定プロセスを適用しており、引受指針を遵守し、再保険契約を利用している。

5【経営上の重要な契約等】

該当事項なし。

6【研究開発活動】

研究開発費

	2014年	2013年	2012年	2011年	2010年
研究開発費純額（百万ユーロ）*	1,636	1,516	1,570	1,637	1,567
公表されたルノー・グループ売上高 （百万ユーロ）	41,055	40,932	41,270	42,628	38,971
研究開発費支出比率	3.9%	3.7%	3.8%	3.8%	4.0%
ルノー・グループの研究開発人員数	16,308	16,426	17,037	17,278	17,854
ルノー・グループの特許	608	620	607	499	304

* 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。

未来の自動車

4つの開発優先事項

自動車は今後数年間で生活水準の向上にさらに大きく貢献することとなるだろう。以下の中心的な四つのトレンドが未来の自動車を方向付けるものとなる。

- ・ 安全性
- ・ 車内の快適性
- ・ 環境影響の削減
- ・ 全ての人々がアクセス可能なモビリティ

安全性

安全性についてはかなりの進展が見られる。アンチロック・ブレーキ・システム（ABS）や横滑り防止装置（ESP）によって制御不能となるリスクは軽減され、エアバッグやクルーズ・コントロールの使用により乗員保護は改善されている。ルノーは、これら全ての装置をより利用しやすくするために大きな役割を果たしてきた。ヨーロッパでは、過去10年間で交通事故死亡者は半減した。安全計画における次のマイルストーンは、自動運転車となるだろう。この挑戦は、既存の航空技術、特にドローン技術に用いられている先進ドライバー支援システム（ADAS）を自動車業界に適用することである。センサー、カメラ、レーダーが自動車の周囲を分析する。これらのツールはデータ処理装置と組み合わせさせて、自動車の軌道を修正し、また交通標識だけでなく障害物や歩行者を検知して、衝突の回避を可能にする。これは全てドライバーに代わって行われる。一世代を経ないうちに、道路の安全性は高まり、渋滞も減るだろう。また、高齢者や障害者の移動はより容易になるだろう。この進歩は、法制の変更があって初めて可能となる。これを実現するために、各国の政府機関はより積極的な取り組みを求められるだろう。

車内の快適性

コネクティビティの高まりを受けて、これらの技術が、仕事や余暇の時間を増やす自動運転の開発によって、車内の生活水準を向上させることとなる。今日の自動車運転者は1日平均2時間を車内で過ごしているが、この時間の過ごし方の改善が可能となる。自動車の自律性はコネクティビティにかかっている。

今年発表されたルノーのNEXT TWOの試作車は、一定の状況及び一定の運転条件（例えば渋滞等）における自動運転を提供している。車内にはビデオ会議装置が設置され、自動運転が最大限利用されている。ビデオは移動中も視聴することができる。かかる試作車を公道で用いることは法律により許容されていないため、この試験段階では、自動運転は試験コース上で且つ監視の下でなければ行うことができない。しかしながら、このようなモジュールはすでに存在し、稼働しているので、これは決して架空の話ではない。

この装置の技術上の実現可能性はすでに確認されているが、法律問題及び責任問題の解決には時間がかかるだろう。また、人の行動パターンの観点から言えば、画期的イノベーションには、消費者が意識を切り替えた上で新技術の受入れ態勢を整えることが必要である。

問題の自動運転に関しては、自動車運転者の利益はあまりにも大きくて、変化は避けられない。2時間の移動時間を節約することは未来の自動車のDNAの一部である。変化はこの技術を含むモジュールの段階的導入によって起こるだろう。

2018年：先駆的な国々に最初の自動車を導入

2020年：ヨーロッパにおいて販売及びマーケティングを開始

環境影響の削減

自動車は地球温暖化に関係しており、運輸全体でCO₂排出量の23%を占める。都市は道路走行を停止あるいは軽減せざるを得なくなりつつある。インド、中国、ブラジル、ロシアといった多くの主要国が急速な発展の初期段階にある中で、このことは自動車メーカーにとって重要な問題であり、各社は以下に示すさまざまな方法で車の汚染物質の排出を大幅に削減しようと努力し続けている。

- ・ 第一に、既存の内燃エンジンからのCO₂及び粒子状物質の排出削減。各種基準がこの削減を支援している。ユーロ5及び2014年9月のユーロ6への移行後、粒子状物質除去装置を備えたディーゼル・エンジンは、ガソリン車より「クリーン」になっている。ルノーは「フランス新産業」刺激策の一環として2つの特定のプロジェクトに取り組んでいる。1つ目は2L/100km自動車（これは2014年パリ・モーターショーにおける発表のテーマであった。）、2つ目は自動運転車に関するプロジェクトである。
- ・ 第二に、ゼロ・エミッション車の開発。環境問題という観点から見ると、電気自動車の開発は単なる選択肢ではなく、むしろ重要な目的の1つであり、ルノー・日産アライアンスはすでに世界中で200,000台を超える電気自動車を販売してきた。これは競争相手をはるかに上回る表彰台の一番上の数値である。インフラの不足にもかかわらず、基本的なトレンドには疑問がない。インフラの発達が加速して、電気自動車は大きな成長を遂げつつあり、勢いは増している。
- ・ 第三に、リサイクル。循環経済を通して自動車の全ライフサイクルで行われている作業により、一定数の材料のリユースが可能となっている。ルノーにとってこの活動は重要である。現在、ヨーロッパで生産される新車の材料の30%はリサイクルされたものである。

全ての人々がアクセス可能なモビリティ

長年にわたり、自動車は変化をもたらす並外れた主体であることが証明されてきた。新興国のモーターゼーションは、少なくともヨーロッパの半分の水準を急速に達成するだろう。平均賃金に占める割合を考えれば、自動車はまだ高い買い物である。西側諸国で低価格車とされる車も、新興国では中間所得層又は比較的富裕な層の顧客しか入手することができない。自動車が新興国の全ての人々にとって入手可能となるように、製品について考えなければならない理由はこれである。2015年、ルノーは、最新、堅牢且つ信頼性のある自動車を5,000ユーロ以下で提供することを目指して、新興国向けエントリーレベル車の発売を計画している。インドで開発されるエントリーレベル車は、マーケティング及び販売も当地で行われた上で、他国にも流通が拡大される予定である。

パートナーシップ

21世紀に向けた自動車の再発明。ルノーはこのチャレンジに取り組む準備ができている。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。共同研究開発契約は、技能開発とコスト共有に貢献している。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。

2014年12月末の数値

締結済の共同契約：65件

CIFRE契約：100件

ヨーロッパにおける契約：26件

フランスにおける契約：39件

現在、この他に29件のプロジェクトが進行中又はスポンサーの検討を受けている。

以下、プロジェクトのポートフォリオからいくつかの例を挙げる。

- ・ Elibama（ルノーが率いるヨーロッパにおける電気自動車向けリチウムイオン電池の生産）
- ・ Powerful（ルノーが率いる未来の軽量自動車向けパワートレイン）

- ・ Helios (高エネルギー・リチウムイオン蓄電ソリューション)
- ・ Velcri (急速充電器内蔵電気自動車)
- ・ Scoop@F; (フランスのパイロット協調システム、IS)

アライアンスを構成する2つの自動車メーカーの開発ノウハウの蓄積により、新しく、さらに広範な合意への機会が生まれつつある。新たな「アライアンス指向の」科学的パートナーシップが創設され、新たな形式による国際的協力への道を開いている。

フランス原子力・代替エネルギー庁(CEA)との研究契約

2010年、CEAとの間で無公害車及び万人向けの持続可能なモビリティに関する研究開発契約が締結された。この契約には、以下に示す通り、幅広いテーマを対象とするさまざまな共同プロジェクトが含まれる。

- ・ 輸送用新エネルギー源
- ・ 未来の電気・電子アーキテクチャー
- ・ インテリジェント充電・放電ネットワーク
- ・ 自動車の新たな設計・生産方法

2010年12月：新世代の電気自動車向けリチウムイオン電池に関する2つ目の契約に調印。

2011年9月：CEA(グルノーブル)にルノーとCEAの混合チームによる共同研究室を開設し、ルノーとCEAのパートナーシップを拡大。

2012年7月：ルノーとCEAの当初の契約をLG化学(リチウムイオン電池の世界最大手、ソエ、トゥイジー及びSM3 EV(ルノー・サムスン)向けサプライヤー)に一部拡大し、次世代電池開発途上の次のマイルストーンの達成を目指す。

先行する2つの戦略的契約の成果は、ルノーとCEAを研究開発協力の継続、拡大に導いた。2014年4月18日、2つの先行契約の守備範囲をカバーし、2015年1月1日を始期とする5年間の新たな戦略契約が締結された。

経済的利益集団 PSA-ルノー・リサーチ・アンド・スタディ

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大研究分野は1969年設立のLAB(事故学、生体力学及び人間行動に重点を置く。)及び1980年設立のGSMとリンクしており、以下の事項に取り組んでいる。

- ・ バイオ燃料
- ・ 希釈ガソリン燃焼
- ・ ディーゼル車排出汚染物質のモデリングと削減(ユーロ7対応)
- ・ ハイブリッド車向けエンジン/モーターの最適化
- ・ 低出力内燃機関

経済的利益集団(EIG)PSA-ルノーは、2つの研究職(1つは都市環境におけるモビリティと生活水準、もう1つは埋込型照明器具を対象とする。)の創設にも貢献した。

未来への投資

2010年に開始された最も野心的な経済プログラムの1つは、フランス総合投資委員会(Commissariat Général à l'Investissement)が立ち上げた将来のための350億ユーロの投資プログラムである。同プログラムの開始以来、ルノーは以下のテーマについていくつかの重要な先端技術プロジェクトを提案してきた。

- ・ 未来の自動車：モビリティシステム、充電インフラ、燃焼ドライブトレイン、電気自動車ドライブトレイン、車両の軽量化、空気力学及び構造
- ・ 循環経済：リサイクリング
- ・ デジタル経済：ソフトウェア工学

ルノーは、当社にとって重要な戦略分野に関するプロジェクトを提案し、またフランス環境・省エネルギー機構(ADEME)と契約を締結してきた。例えば、HYDIVU(都市向け小型商用車のハイブリッドディーゼルドライブトレイン)及びBADDGE(第二世代リチウムイオン電池)、COCTEL(電気ドライブトレインの最適設計)である。原材料の軽量化プロジェクトも、ADEMEとの契約に基づいて進行している。

ルノーは、フランスの未来への総合投資委員会(Commissariat général aux investissements d'avenir、CGI)によって2012年に選ばれたVeDeCom(低炭素コミュニケーションカー及びそのモビリティ)プロジェクトのステークホルダーであった。約45の産学パートナーの集団であるこの機関は、個別輸送における

エネルギー効率の向上に必要な持続可能なブレークスルーを引き起こすことを目指している。その目的は、主に都市とその周辺で、有害物質の排出を削減しながらエネルギー消費を大幅に削減することである。

2014年2月11日、サトリ工場に関するCGI⁽⁶⁾とANR⁽⁷⁾との契約が締結され、ヴィステオン・ソフトウェア・テクノロジーやFARRインダストリーといった新たなメンバー及びパートナーがVeDeComに加わった。現在、経営委員会は人員配置が完了して運営可能となっており、ルノーからも要職にある多数の者が配属されている。

(6) フランス総合投資局 (Commission Générale à l'Investissement)

(7) 国立研究機構

競争力クラスター

ルノーが引き続き大きく関与している主要な競争力クラスター（拠点）は、パリとその周辺のMov'eo及びSystematic、並びにフランス西部のID4Carである。

競争力クラスターの主な優先事項の1つは、大手グループと中小企業や大学をまとめて共同研究プロジェクトを推進することである。

ルノーは、さまざまな管理機関（取締役会及び役職を含む。）や科学・運営委員会への積極的参加によって、また戦略的活動分野⁽⁸⁾等のメンバー又は調整役として、これらのクラスターにおいて創出・認証されたプロジェクトのリーダー又はパートナーとしての継続的役割を果たし、その運営に関与する予定である。

ルノーは、2013年以降、革新的な中小企業へのサポートに対する期待の高まりに応じて、Mov'eoクラスターとともに、クラスター内の事業が考案したイノベーションの定期的レビューを実施している。このレビューを受けて、ある事業とルノーの間でイノベーション開発のためにパートナーシップが形成されることがある。現在、年2回のレビューが行われており、

- ・ 2013年には3つのテーマがレビューの対象となり、そのうち1つは開発段階に進んだ。
- ・ 2014年には新たに4つの選択が行われた。

(8) フランス総合投資局 (Commission Générale à l'Investissement)

ルノーと国立科学研究センター (CNRS) の包括契約

ルノーとフランス有数の公的研究機関との間で2013年5月15日に締結されたこの4年間の戦略的パートナーシップは、現地契約締結への道を整えるものであり、当社とフランス全域（リヨン、リール、モンペリエ、クレルモン、ルーアン、パリ、オルレアン、ボルドー、ポアティエ、グルノーブル、レンヌ、ストラスブール等）に置かれた100近いフランス国立科学研究センター（CNRS）の研究所との関係をサポートしている。

この包括契約は、当社が現在CNRS研究所と進めているプロジェクトの継続を確認し、また今後数年間における新たな協働・イノベーション研究分野の開拓を促進するものである。ルノーとCNRSのチームの新たな調査分野には、神経科学、バーチャルリアリティ、人間工学、新素材及び触媒作用が含まれる。

プロジェクトの大部分は、エンジニアリング科学及びシステム科学に関連しており、また特に燃焼、素材疲労及び熱又は空力音響学の分野に重点を置いている。

これらのパートナーシップは以下のような形態を取っている。

- ・ 複数年共同プロジェクト
- ・ 研究を通じた育成のための企業との協定 (CIFRE) による博士課程の学生の研究テーマに関する活動

ダイムラーとの共同研究及び共同開発

相互開発の経験を有するルノーとダイムラーは、以下の先進的調査研究にも関わっている。

- ・ ヨーロッパの2つの大きな共同プロジェクト、すなわちElibamaプロジェクト（リチウムイオン電池及び電子コンポーネントの大量生産に向けた取組み）及びWIC2ITプロジェクト（非接触充電に関する取組み）について、本格展開が進行中である。
- ・ その他いくつかの研究分野がすでに特定されており、その1つはルノーと日産の共同プロジェクトとして2015年初期に開始される予定である。

地質・鉱山研究所（BRGM）との戦略的パートナーシップ

ルノーとBRGM⁽⁹⁾が2010年に締結したパートナーシップ契約は、自動車メーカーによる戦略的商品及び金属の監視を可能にするものである。

定期的な対話は、以下のようなペースの速い事象に対する先験的な動きにつながっている。

- ・ レアアースの供給及び価格決定に関する2010年夏以降の危機
- ・ コモディティを裏付けとする新たな金融商品及びインデックス・ファンド（ETP、ETF）が価格ボラティリティに与える潜在的影響、並びに自動車業界に与える潜在的影響の分析
- ・ 一部の原材料（銅、錫、リチウム）に関する特別な報告書

このパートナーシップには、共同研究開発プロジェクトに加えて、ルノーによるフランス国家戦略的金属委員会（Comité National sur les Métaux Stratégiques、COMES）及びヨーロッパのEURARE（レアアース）科学委員会への参加や、マイナーメタル貿易協会（MMTA）会議（2014年ロンドン）への出席といった、ハイレベルの作業グループへの貢献が含まれている。

（ 9 ） フランス地質・鉱山研究所（Bureau de recherches géologiques et minières）

2014年の研究プロジェクト

NEXT TWO：一般向け自動運転車

独創的且つ手の届くコンセプト

自動車メーカーが、あらゆる状況下で完全な安全性を有する運転操作不要の自動運転車を開発できるようになるには、まだあと数年の研究が必要である。ルノー・ゾエをベースとするノンブレーキング試作車NEXT TWOは、そうした方向への最初の一步であり、特定の状況下において、自動車運転者に高付加価値を提供する、自動運転の独創的且つ手頃なコンセプトを提示している。自動運転は、2014年に発売された先進運転支援システム（ADAS）に基づくものである。

このシステムは、車両周囲の監視を可能とする2つの主要受信機のほか、フロントフェンダーに設置されたレーダー及びバックミラー基部に設置されたカメラに依拠しており、車両を取り囲む超音波ベルトによって完成する。これら全てのシステムは、オーケストラの指揮者と同じような役目を果たす制御装置によって管理される。

先進運転支援システム（ADAS）の仕組み

前方車両の検知にはレーダーが用いられ、同時にその速度と距離が計算される。カメラは側方の路面表示を検知し、車両を車線内の正しい位置に保つ。ルノーは、フランス国立交通・安全研究所（INRETS）の研究室の1つであり、先進運転支援システムを専門とする車両・インフラ・ドライバー相互作用研究所（Laboratoire sur les interactions véhicule-infrastructure-conducteurs、LIVIC）と共同で、プロジェクトに取り組んでいる。レーダーとカメラのデータは、パワーアシストステアリングカルキュレーター、電気エンジン及び分離ペダルブレーキシステムと交信する制御装置に伝送される。制御装置は車両が交通の流れに従うことができるよう、適宜エンジンとブレーキに指示を出す。同様に、車線を保つために進むべき方向をステアリングシステムに伝える。カルキュレーターは3つのシステムに送られた指示を絶えず監視して、矛盾が生じないように確保し、例えば不正確な検知によるカーブでの加速や急ブレーキを防止する。この車載インテリジェンスは、NEXT TWOの自動運転機能を、すでに存在する別のADAS車間距離制御装置や車線逸脱警告機能⁽¹⁰⁾とは異なるものとしている。

（ 10 ） 先進運転支援システム

未来の自動車がもたらすもの

未来の自動車は、すでにNEXT TWOによって実証されているあらゆる種類の機能と利益を、ドライバーと乗客に提供することとなる。かかる機能と利益は下表に示す通りである。

ドライビングフリーダム	自動運転： NEXT TWOは、渋滞時に時速30キロ以下に減速することで、（歩行者や自転車のいない）高速道路での「操縦」を提供する。 自動駐車： NEXT TWOは「自動バレーパーキング」機能を備えており、オフィスや自宅での自動駐車や迎車が可能である。この機能は特定のスマートフォンアプリによって制御される。
安心・安全なインターフェース	明確な視覚的言語： 自動運転には、技術的ブレークスルーだけでなく、機械に運転を任せることを受け入れるという心理的なブレークスルーも含まれる。自動運転モードでは、前方中央表示板（ダッシュボード上に設置された半透明のスクリーン、HMD）が青い表示に変化する。 NEXT TWOには、ドライバーにとって有益な追加情報を現実の映像に重ね合わせる、拡張されたリアリティシステムが搭載されている。 単純な手ぶりによる操作： 中心に位置する大きなマルチメディアスクリーンは、タッチスクリーン、発声又は手ぶりによる操作を通じた「多面的な」意思疎通を可能にしている。赤外線システムにより、ドライバーは接触を伴わない単なる手ぶりによってこのスクリーンと意思疎通を行うことができる。
カスタマイズされた快適性	ドライバーの姿勢に応じた最適設定が可能なインテリジェント・シートは、さまざまな種類の雰囲気（照明、音、匂い）を設定できるリラクゼーション機能を備えている。これによってドライバーは、車両に全自動走行を管理させながら、リラックスしたり、完全に安全な移動に伴うその他の利益を受けたりすることができる。
限界を押し上げ、全く新しい世界を開く	ハイパーコネクティビティ ・ NEXT TWOには自宅やオフィスと同じ電子環境とIT接続が装備されており、電話、メール送信、動画のダウンロード、音楽配信等が可能である。これは全て完全な安全の下に、また持続的コネクティビティをもって行うことができる。NEXT TWOは、単純なウェブナビゲーターを経由してこれらの新サービスにアクセスしており、現時点では特別なアプリケーションをインストールする必要はない。 ・ ナビゲーターは利用可能な全てのネットワークに接続する能力があるため、車内のユーザーは、クラウドで利用可能な全てのコネクテッドサービスにアクセスすることができる。 NEXT TWOには、あるネットワークから別のネットワークへのドライバーが全く気付かないような途切れない切替えが可能なマルチスタンダードモデムによる車内ビデオ会議機能も備わっている。 最後に、標準的なオフィスアプリケーションを備え、クラウドでアクセス可能な仮想オフィスのサービスも提供している。

NEXT TWOはさらに、道路上の安全というルノーの顧客の強い願望の1つを実現している。これは、プロジェクトに関連する研究から特定されたものである。その目的は、人の運転能力の向上によって、可能な限り事故のリスクを軽減することにある。

パートナー

- ・ CEA⁽¹¹⁾：モデム／マルチネットワーク・ルーター：2G、3G、4G、WiFi、WiFiウェーブ、ホットスポット、Bluetooth®

- ・ オレンジ： 4Gネットワーク・インフラ、仮想オフィス・サービス、マルチポイント・オープン・ビデオ・プレゼンス・レディ（ビデオ会議）

（11） フランス原子力・代替エネルギー庁（Commissariat à l'Énergie Atomique et aux Énergies Alternatives）

サプライヤー

- ・ ビステオン： 車載MMIサーバー（INNO）
- ・ IFSTAR⁽¹²⁾ / LIVIC⁽¹³⁾： 自動車環境認知ソフトウェア
- ・ 2つの新規事業： OBHデジタル（スマートフォン・インターフェース）/ Xbrainソフト（マルチモデル・モビリティ・パーソナル・アシスタント）
- ・ フォルシア： コネクテッド・エレクトリック・マッサージ・シート

（12） フランス運輸・整備・ネットワーク科学技術研究所（Institut Français des Sciences & Technologies des Transports de l'Aménagement et des Réseaux）

（13） 車両・インフラ・ドライバー相互作用研究所

燃費100km/Lを達成したEOLABの試作車はルノーの環境配慮の好例

超低燃費へのチャレンジに向けたイノベーションと進歩

10月に開催されたパリ・モーターショーにおいて、ルノーは、超低燃費の方法を探るEOLABの研究試作車から開発されたコンセプトカー、「EOLABコンセプト」を発表した。この試作車は同時に海外メディアにも発表され、またパリ近郊モルトフォンテーヌでテストドライブに提供された。

NEDC複合サイクルにおける燃費 1 L/100km、あるいはCO₂排出量22g/km⁽¹⁴⁾を有するEOLABの試作車は、二重のチャレンジに立ち向かっている。すなわち、2020年までに燃費 2 L/100kmの車を開発するというフランス政府主導のチャレンジと、将来最大数の人々に入手可能な超低燃費車を実現するというルノー独自のチャレンジである。ルノーの環境に配慮したイノベーションのショーケースであるEOLABは、顧客にとって手頃な価格で車の環境負荷をさらに削減するというモビリティ開拓者の「ゼロ・エミッション」⁽¹⁵⁾への望みを、現実にしたものである。

（14） 適用ある規制に従って承認された企業平均燃費

（15） 運転時にCO₂その他の規制対象汚染物質を排出しないこと

ルノーの未来に向けた約百種類の先進技術

EOLABは、スタイルの提示やショーウィンドーといったものをはるかに超えた存在である。Bセグメントのプラットフォームを中心としながら、この試作車には約百種類の現実的な新技術開発の成果が組み込まれており、ルノーの車に2015年以降段階的に導入されていく。

ガソリン 1 L当たり100kmというEOLABの並外れた燃費は、3つの主要な最前線分野、すなわち空気力学の改良、軽量化及びZ.E.ハイブリッド技術（ガソリン／電気）への取組みの成果である。

- ・ 空気力学： 車体の形状は空気を効率的に通り返けるように設計されており、同時にアクティブスポイラーやラテラルベーンといった可動デバイスは補助翼と同じ機能を果たす。
- ・ 軽量化： 軽量化プログラムにより車体重量はBセグメント車と比べて400kg軽減された。これは特に鉄、アルミニウム、複合材料を組み合わせた複数素材のボディシェルや、わずか 4 kgしかない優れたマグネシウム製ルーフの成果である。車体の軽量化は試作車の主要部品（エンジン、バッテリー、ホイール、ブレーキ等）のサイズ、ひいてはコストを低く保つことを可能にし、一定のより価格の高い素材を用いる決定に資金を充てることができるという好循環をもたらした。
- ・ Z.E.ハイブリッド技術： この小型で手頃な価格の新たなハイブリッドパワーユニットは、距離60km、時速120kmまでの移動のために、超低燃費とゼロ・エミッションモビリティを組み合わせたものである。近い将来、Z.E.ハイブリッド技術はルノーのゼロ・エミッション電気自動車の領域を補完することとなるだろう。

低コストは技術と素材的確な選択によって維持されている。特に、EOLABは、マグネシウムやアルミニウムといった非常に軽量で、且つカーボンやチタニウムよりはるかに安価な素材を使用している。一方、そのような車を今後10年間で大量生産するという考えは最初から計画に組み込まれている。

フランス政府の「新産業計画」への貢献

EOLABは、フランスのいわゆる「2020年新産業計画」の枠組みに導入された「2 L/100kmの車を市販する」という計画の一部となっている。しかし、EOLABはもっと長期に狙いを定めており、フランス政府が設定した燃費目標のはるか先を行っている。ルノーは試作車の設計段階で、2020年までに2 L/100kmを下回る車の導入に必要な技術を開発した。これを達成するため、ルノーはフランス自動車業界の多数のパートナーと協力の精神に基づくイノベーションに取り組んだ。主なパートナーは以下の通りである。

EOLAB パートナー：

- ・ サンゴバン（グレージング）
- ・ フォルシア（座席）
- ・ ミシュラン（タイヤ）
- ・ コンチネンタル（ブレーキシステム）
- ・ ポスコ（マグネシウム製コンポーネント）

HYDIVU（小型商用車向けハイブリッドディーゼル）

小型商用車向けCAFE規制⁽¹⁶⁾（2020年までにCO₂排出量を147gとすることを目標とする。）に見られるように、汚染防止基準及びCO₂排出基準の強化は、商用車ユーザーの特別な要求に対する認識を高めるとともに、技術的ブレークスルーを想定せざるを得ないことを意味している。

ルノーはすでに、都市での使用を目指し、将来非カーボンフリー車に課される可能性のある都市交通規制に適合させた電気自動車カンゲーを2011年に販売して、この行動方針にコミットしている。電気自動車のソリューションは、非常に高度にセグメント化されているという点で特徴的な、商用車顧客の全ての種類の用途をカバーすることはできない。

さらに、ルノーは、協調的アプローチの一環として、またPIAとの関連で、小型商用車（このセグメントにおける主要な長距離運転者のために特に設計されたマスター及びトラフィックのレンジの一部を形成するバン）のための革新的なハイブリッドディーゼルドライブトレインのソリューションを研究する目的をもってHYDIVUを提案した。提案されたソリューションは、道路使用のために特に最適化された燃焼機関、マイルドハイブリダイゼーション、最大効率で運転し、燃料消費にマイナス効果を与えるNO_x後処理システム、及び、リユース・ハイブリダイゼーション（アイドリング中を含む。）を可能にする排エネルギー回収システムを組み合わせたものである。

今後数年のうちに行われるこのドライブトレインの導入では、当該車両の燃費をおよそ1.5L/100kmまで低減することを目標としている。

（16） 企業平均燃費：CO₂排出を制限するヨーロッパの基準

HYDIVU パートナー：

- ・ コンチネンタル
- ・ ヴアレオ
- ・ LMS インターナショナル
- ・ IFPEN（IFP 新エネルギー）

POWERFUL（未来の軽量自動車向けパワートレイン）

2009年に開始されたPowerfulプロジェクトは、EUが考案した共同プロジェクトであり、ルノーは17社のパートナーと連携してプロジェクトを調整し、プロジェクト参加者の間に欧州規模の実質的な研究開発ネットワークを生み出している。同プロジェクトの目的は、一方ではCO₂排出量を大幅に削減（ガソリンエンジン

については40%削減、ディーゼル・エンジンについては20%削減)するため、もう一方では汚染物質の排出をユーロ6の定める10%の基準以下まで下げるための技術的進歩に関するものである。

その目標は、プロジェクトで設定されたCO₂及び汚染物質排出基準に合致する、環境負荷のより少ない車両設計を定義することである。

Powerfulの技術的アプローチには、道路輸送向けに設計された、未来の低排出・低容積エンジンの形を予め示す試作車の研究開発が含まれる。これは、全てのパートナーの支援を受けてルノー、フォルクスワーゲン及びフィアットが分担している3つのサブプロジェクトに基づいて行われている。

プロジェクトの一環として、ルノーは、730cc 2気筒 2ストロークのディーゼル・エンジンのプロトタイプを開発した。この先の課題は、非常に小型且つ経済的で、汚染の除去が容易な低排出のディーゼル・エンジンの実現可能性を実証することである。このプロトタイプはトゥインゴに搭載され、テストされた。

このプロトタイプの完成と同時に、燃焼システムとエンジンアーキテクチャー(極めて正確な鋳造を必要とする。)との間の緊密な相互作用を可能にする新たなシミュレーションツールが開発され、摩擦の減少とエネルギー管理の最適化に向けたさらなる研究に貢献している。

プロジェクト・パートナー：

欧州共同体 (EC)

ルノー s.a.s. (Regienov EIGを通して参加)	バレンシア理工科大学
フォルクスワーゲン AG	チェコ工科大学
AVL リスト GmbH	アーヘン工科大学
FEV モトーレンテック GmbH	ボズナン工科大学、燃焼機関・輸送研究所
フランス国営石油研究所 (IFP)	ジェノヴァ大学
Le Moteur Moderne	Fundación Tekniker
エコキャット Oy	ウッチ工科大学
マニエッティ・マレリ・パワートレイン SPA	
セントロ・フィアット研究センター SCpA	
デルフィ・ディーゼル・システムズ SAS	

電気自動車 (EVS) の研究

電気自動車の売上は、実用的モデルの成長力を実証してきた。しかしながら、電気自動車に使用されている技術はまだごく最近のものであり、大きな改善の余地がある。現在、以下の3つの研究分野において詳しい研究が行われている。

- ・ バッテリーレンジの拡大：この分野の技術は急速に進歩しており、バッテリーレンジは10年後までに2倍になる可能性がある。但し、研究はそこで終わりではなく、本当の目的はバッテリー容量のさらなる拡大によってレンジを拡大し、サイズ、ひいてはコストを縮小することにある。
- ・ 電気自動車技術の競争力の向上：バッテリーのコスト削減に向けた研究に加え、電力コンポーネントの改善にも重点が置かれており、費用を抑制(50%の削減を目標としている。)するだけでなく容積も縮小し、同時に性能の向上を目指している。
- ・ 電気自動車をさらに使いやすくするための技術の開発：例えば、現在、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する静電誘導充電の研究が行われている。

2014年の新製品並びに関連するイノベーション及び技術

新型トゥインゴ

三代目トゥインゴ：完全に再設計された運転しやすい小型シティカーは、鮮やかな色で登場し、フルカスタマイズが可能である。

革新的アーキテクチャー	・ リアエンジン ・ 回転半径4.3メートルは、競合他社の車両より1メートル短い。 ・ トランクの容積とフラットフロアの機能性を保つため、エンジンを49度傾けて配置している。
R & GO®	車とユーザーのスマートフォンの接続を可能にするシステム：ホルダーにセットされて接続されると、スマートフォンはダッシュボードの延長となり、安全且つ効率的な使用のために人間工学的に設計された4つの大きなアイコンにより、シンプルなメニューが表示される。 4つの機能のための4つのアイコン： ・ ナビゲーション（コパイロット®・プレミアム）：スマートフォンにダウンロードされる3Dオフラインナビゲーションシステム。したがって、ネットワーク圏外でも常にアクセス可能である。 ・ 電話（コンタクト、Bluetooth®等） ・ 音楽（ラジオ、ウェブラジオ、タイトル及びアーティストの音声認識—ソングID） ・ 車両（ルノー・ドライビング・エコ2エコドライビング・システム、拡張ダッシュボード情報、レブカウンター等の改善）

新型トゥインゴ：ルノー/ダイムラーのパートナーシップは両社に成功をもたらした

同じプラットフォームで共同開発された両ブランドのシティカーは、さまざまなシナジーの恩恵を受けている。投資の共有は設計と製造の観点から新たな技術のドアを開き、両パートナーのそれぞれが、核心は共通だが非常に異なるボディをもつシティカーを市場に投入することを可能にした。注意深く設計・製造されたこれらの車は、収益性があり且つ性能の点で当該セグメントの最上級車であり、品質に対して大きな注目を集めている。例えば、ノヴォメストの塗装工場では、両パートナーが当該シティカーのために設定した高い基準を満たすために、45百万ユーロが投資された。ルノーは、このダイムラーとのパートナーシップを通じて、小型且つ高性能で競争力のある車の設計における専門知識だけでなく、日産とのアライアンス以外のパートナーとも効果的に働く能力を、再び実証した。

新型エスパス

ルノーのエスパスは、概ねコンセプトカーとしてのラインに沿って、大型クロスオーバーの形で生まれ変わりつつある。

運転をより容易に、より安全にするためのさまざまな技術（ADAS）

3つの特別な機能に重点を置いたドライバーアシストシステム：

安全性の向上	・ 適応型速度調整器、アクティブ緊急ブレーキ
適切な警告システム	・ 車線逸脱警告、車間距離警告、交通標識を認識した速度警告及び死角警告
運転のしやすさ	・ 前方・後方・並行駐車アシスト、リアビューカメラ、ハイビームとロービームの自動切替、ヘッドアップディスプレイ、パーキングブレーキアシスト、坂道発進補助装置、電動アシスト付テールゲートによるハンズフリーアクセス ・ 自動駐車システム「イージー・パーク・アシスト」（ドライバーは車に操縦を任せられる。）

技術革命 Multi-Sense®

予めプログラムされた運転モードへのアクセス：「エコ」、「コンフォート」、「ニュートラル」、「スポーツ」及び自由に設定可能な「Perso」モード。各モードは車のハンドリングを変え、特定の車内環境を生み出す。

予め選ばれた運転モードに沿ったハンドリングは、以下の項目によって管理される。 ・ エンジンの反応 ・ EDCトランスミッションギア変更 ・ 「4Control」®シャーシ・パラメータ ・ サスペンション調整 ・ ハンドル操作の変更	予め選ばれた運転モードに沿った車内環境は、以下の項目によって決定される。 ・ 車内照明の色調：緑、青、白、赤、紫 ・ 機器のスタイル、表示情報及び色 ・ エンジン音 ・ マッサージシートの強度及び頻度 ・ 温度調節運転モード
---	--

航空学からひらめきを得た直観的デザイン：

吊り下げ型の中央制御盤は、自家用機での移動のような満足を呼び起こす。

ヘッドアップディスプレイは、ドライバーの視界に速度データ、ナビゲーションガイダンス、速度警告及びドライバーアシストを瞬時に浮かび上がらせる。

- ・ 新世代「R-LINK 2」®、機能は追加されたが、今までよりさらに直観に訴える
 - ・ 家庭用タッチスクリーンタブレットのような単純さを備えた、人間工学に基づいた魅力的なデザイン
 - ・ 8.7インチの大きな新型タッチスクリーンディスプレイ
 - ・ ドライバーと乗客の満足のために特に設計された統合された直観的機能：「4Control」®、制御サスペンション、ドライバーアシスト、ムード照明・音声、フロントシート調整（マッサージ機能付）、分離折り畳み式シート
 - ・ さまざまなアクセス可能サービスが付いた高機能ナビゲーションシステム
- ・ 完全没入型（12個のスピーカー）Boseのサラウンドオーディオシステム

ツインターボ技術

新型エスパスには、Energy dCi 160ツインターボエンジンが搭載されている。サイズ縮小の取組みにおける最終設計となるこのエンジンは、初めての1.6Lディーゼルツインターボエンジンである。排気量は1,598cc、160馬力でトルクも大きく、性能では2リッターエンジンと同じ領域である。

「ツインターボ」技術は、大きな低速トルクを強力なディーゼル・エンジンと組み合わせて、ドライバーを即座に満足させる。

2つのターボは以下の通り連続的に用いられる。

- ・ 1つ目の低慣性ターボは、最低速から無理なく稼働し、スタートと加速時に大きなトルクを生む。スムーズ且つ力強い駆動を確保しながら、最大トルクの90%は1,500rpmから生み出され、反応のよいハンドル操作、低速からの吹け上がり及び鋭い加速を提供する。
- ・ 2つ目のターボは高速時に稼働し、高性能（排気量1Lあたり100馬力）により途切れることのない持続的で規則正しい直線的加速を提供する。

エンジンはさらに、最適パフォーマンスレンジで稼働して、燃費とCO₂排出に即座に恩恵をもたらす。

新型エスパス：新型モデルの知覚品質に関するダイムラーの評価

2014年、2つの自動車メーカーを結ぶパートナーシップの文脈で、ダイムラーは、プロジェクトを担当するルノーのチームとともに、新型エスパスの知覚品質の監査を実施した。

ドイツメーカー側のチームはドゥエ工場を数回にわたって訪れ、最終的製造工程を用いて生産される最初の車両を調査した。ダイムラーは静的解析及び動的試験を実施した。

これは、2つの自動車メーカーが各自の方式を議論、比較することを可能にする新たな手法であり、知覚品質評価におけるお互いのプロセスと感性のより適切な理解を可能にするものである。

新型トラフィック

新型トラフィックは、実用性と快適性の両方を目指して設計された。運転席は、ビジネス専門家の毎日のニーズを満たす14種類のストレージソリューションを有する移動オフィスとして設計された。

マルチメディアサポート	引出式タブレットホルダーがラジオチューナーの上に設置されており、4.8インチから10.6インチのタブレットが収納でき（参考までに、iPadは9.7インチ、iPadミニは7.9インチ、サムスンのギャラクシーTab 2は10.1インチ等）、これらの作業ツール又はナビゲーション・ツールに対する人間工学に基づいたアクセスを提供している。
ツインターボ	ルノー・トラフィックは、新型ツインターボエンジン（上記「ツインターボ技術」を参照のこと）を搭載している。燃費は6 L/100km*以下で、コンビ・バンの5.7 L/100km（1 km当たりCO ₂ 排出量149g）及びLCVの5.9 L/100km（1 km当たりCO ₂ 排出量155g）に匹敵する。

パフォーマンス・レバー

モジュール及びコモン・モジュール・ファミリー（CMF）

モジュール

2014年、ルノーは、日産とのプラットフォーム及びコンポーネントの共有戦略並びにモジュラー設計の導入に基づく標準化方針を追求した。

このプロジェクトは現在、6 ウェーブに導入された102のモジュールにおいて本格化している。11月半ばまでには66のモジュールコントラクト（このうち11件は2014年に行われた。）が発表される予定である。かかるモジュールコントラクトは、車両の価値の45%を占めており、2016年末までには目標としている65%が達成される予定である。

各新プロジェクトの標準化レベルは、プロジェクトの最初の段階で正確に設定され、各段階で検査される「carry over carry across」（COCA）⁽¹⁷⁾ 目標によって管理されている。

標準化方針については、現在、新たなアライアンス技術開発部門に対する共同事業報告において日産と同一化している。当該方針は、購買及び開発において共有されているアライアンス・コモディティ・ミーティング（ACM）のプロセスに基づき、技術統合を加速し、アライアンスの経済的実績を強化することを目指している。

（17）COCA：Carry Over/Carry Across - 既開発部品の再使用率。

CMF（コモン・モジュール・ファミリー）

競争力とシナジー拡大の源泉であるCMFにより、ルノー・日産アライアンスの開発車のうちかつてない数まで生産の共通化が進んでいる。CMFにより1モデル当たり製品/工程開発コストは平均30～40%、部品コストは20～30%削減される。

CMFは、エンジンベイ、コックピット、フロントアンダーボディ、リアアンダーボディ、電気/電子アーキテクチャーといった、互換性のある「ビッグモジュール」のかたまりをベースに、ルノー・日産アライアンスの車両で、1つまたは複数のセグメントをカバーするエンジニアリング・アーキテクチャーである。

CMFは、単一のプラットフォームの共用をさらに進め、商品レンジを拡大する新たなツールである。複数のプラットフォームに共通したモジュールを増加させることにより、コンポーネントを標準化し、プラットフォームごとの台数を増やすことができる。CMFは、2013年から2020年の間に段階的に、ルノーと日産の車種への適用を拡大していく。CMFは、まずコンパクトカー及び大型車セグメントに、続いてそれ以外のセグメントに適用される。コンパクトカー及び大型車セグメントにおけるCMFは、年間1.6百万台の車両、14モデル（ルノー・グループ:11モデル + 日産:3モデル）をカバーする。

- ・ 最初の日産車は、2013年後半に発売されるローグ、キャシュカイ、エクストレイルの後継車
- ・ 最初のルノー車は、2015年以降発売されるエスパス、ラグナ、セニックの後継車（ドウエで製造される。）

CMFは5大陸にまたがって行われる。

システム開発

システム開発は、2013年以降、組織的・構造的な方法で展開されている。とりわけ航空産業から着想を得た設計・開発手法は、今日の自動車の複雑性に対処するため、現在では全ての自動車メーカーによって採用さ

れている。ルノーは機能性又はサービスの数を2代目エスパスの300から、4代目エスパスでは900以上に引き上げた。これらの機能性は数が多いだけでなく、より複雑且つ相互依存的になっている。コネクティビティ、自動化及び新エネルギー源への要求の高まりはこの傾向を加速するだけだろう。

この手法は、最初の（サービス）「要求」から最終局面までの方法を明らかに示す道筋を端緒として、相互接続された、拡大する触手のようなシステムの設計と開発を構成、計画、管理することを可能にしている。

確かな構想のためのプロセス

V3P

新たな開発手法「V3P」のさまざまなプロジェクトへの展開は、開発期間の短縮という観点から大きな進歩を可能にした。その結果、ルノーはこの分野において最も進んだ自動車メーカーの1つとなっている。

2014年には、この新手法の将来の開発への適用を一層進めるために、2013年に始まったプロジェクトからのフィードバックが利用された。

開発手法のシナジーは、両メーカーにとっての潜在的利益を考慮して、ルノー・日産アライアンス内部において特定された。

プロジェクトの企画・開発段階におけるマイルストーンの同一化（S3/CF）

V3Pの本格展開は、自動車プロジェクトにイノベーションを導入するプロセスの全面的な再考につながった。研究プロジェクトのより多くのイノベーションを導入するには、一方では当該イノベーションが十分進んだものであること、一方ではイノベーション導入の決定がプロジェクトの適切な段階で行われることが必要であった。

明確的に定義されたプロセスの実施により、当初の期待と要求に沿った技術移転が保証された。ちょうどリレーのランナーが助走スタートを切った他のメンバーにバトンを渡すように、イノベーションは、「コンセプトフリーズ」といった特定のマイルストーンにおいて、又は車両の設計及び技術的コンポーネントが顧客の要求に最も適うコストと価値の均衡を伴って選択された時点で、R&AE（研究・先行開発）チームからプロジェクトチームに伝達される。

2014年、チーム間の協働の改善に加えて、この同一化が技術移転の円滑化に貢献し、車両のプロジェクト開発及びこれらのプロジェクトへのイノベーションの導入という観点から見た継続性とより一層の統合を保証している。

顧客満足度向上計画：信頼性から顧客満足へ

2014年の初め頃、ルノー・グループは、従前の品質イニシアチブと断絶した顧客満足度向上計画（PSC）を立ち上げた。

この堅固な行動計画は、2016年までにルノーを「顧客満足度」において主要自動車メーカー中第3位までに押し上げることを目指している。7つの重要なブレイクスルーがこの3年計画の前進を促すこととなる。

- 最初の3つは製品の設計と製造に関するものである。
 - コンプライアンス**：全ての活動における業界基準への適合を保証
 - 知覚品質**：魅力的且つ仕上りのよい車両の設計、製造
 - 耐久性**：時の試練に耐える、欠点のない車両の設計、製造
- その他3つの優先事項は、ブランドとの接触における顧客満足度を対象としたものである。
 - サービスの品質**：販売時及びアフターサービスにおいて顧客の期待に応える容易で個人的なサービスの提供（イージーアンドパーソナル）
 - 顧客の期待の充足**：顧客の期待に適合する自動車とサービスを確実に提供する。
 - 反応性**：顧客の問題への迅速な反応

7つ目はグループ全体の優先事項であり、**コミュニケーション**に関係している。この優先事項は、従業員、顧客及びオピニオンリーダーに対して、それまでの進捗状況を伝えることである。それによってこれらの者は顧客満足度において業界リーダーになりたいというルノーの望みを伝える大使となり得る。

専門家ネットワーク

企業の知識とノウハウを運営に活かすために2010年に設置された専門家ネットワークは、現在、エキスパート・フェロー1名、エキスパート・リーダー37名、エキスパート148名、コンサルタント431名を擁している。

2014年には、将来の発展を確保するため、特に販売／マーケティングへのネットワークの拡張を継続すること、4つの新たな戦略的専門技術分野創設の妥当性を文書化すること、各地域と協力すること、及び専門家ネットワークの人事管理プロセスを実施することを主眼として取組みが行われた。

専門知識に基づいた、設計審査部門によるエンジニアの組織的利用（デジタルプロジェクトレビュー）は、内容が高度に革新的な自動車プロジェクトをコントロール下に保つことを可能にし、自動車発売時の顧客満足度を保証する。

2014年1月に発表したアライアンスにおけるシナジーの新段階（下記「研究開発—国際的組織」を参照のこと）の一環として、ルノーと日産の専門家ネットワークは、1つにはシナジーの短期的機会を特定するため、1つにはアライアンスの専門家ネットワークの中期的な運営枠組みを提案するため、研究を開始した。

研究開発— 国際的組織

2014年1月30日、ルノー・日産アライアンスは、組織の重要な4機能（研究開発、生産・物流、購買、人事）において統合プロジェクトを立ち上げることを発表した。

研究開発においては、両社は、先進技術、モジュール共有、パワートレインに関する共同の「アップストリーム」戦略を用いてシナジーを加速させることを決定した。シミュレーションと試験も共同で行う。この目的は、ベストプラクティスとコアスキルの共有及び部品とプロセスの標準化によって、生産性を向上させることである。

アライアンスによる新たな開発の組織原則は、以下を基礎とする。

- ・ 各社特有の活動領域（製品開発部門）。これによって製品の独自性を維持することができる。
- ・ 両社に共通する領域（アライアンス技術開発部門）及び共有可能な活動を含む領域。この2つの領域は単一のリーダーによって管理される。

製品開発部門：アライアンス各社の独自性の維持

製品開発部門は、競争力、品質、設計及びイノベーションの観点から市場と顧客の要求に応えることによって、ブランド・アイデンティティに沿ったルノー・プロダクトのプランモデルを開発することを目指している。

アライアンス技術開発部門：研究開発、技術及び試験のためのリソースの統合

この新たな部門の創設により、アライアンスは、ルノーと日産においてすでに行われているプロジェクト開発を中断することなくシナジーを加速することを目指した共同戦略を導入しようとしている。この共同戦略は、技術の選択、プラットフォームの本格展開、標準化プロセス、及び両社の期待に応えるパワートレインレンジの開発に関連するものである。当初ルノーで開始されたシステムアプローチは現在日産にも拡張されている。シミュレーションツール並びに動的検査及び試験のために特に設計された拠点は、アライアンスの両ブランドに利用されている。

この新たな開発統合戦略は、以下の3つの重要分野に焦点を当てたものである。

アライアンスの技術競争力

自動運転車、コネクティビティ、電気自動車といった領域、そしてより一般的に言えば研究開発分野において、最高の機能をもつ技術が特定されている。その目的は、競争力を高め、自動車プロジェクトへのイノベーションの導入に要する時間（市場投入までの時間）を短縮するために、2社の最高技術を特定し、最も有望な技術に焦点を当てることである。

パワートレインの観点から言えば、ルノーの技術をベースに、いくつかの日産モデルに使用されているK9Kエンジンは、新組織の強い示唆を受け組織的に再現、使用されるベストプラクティスの一例である。

すでに部分的に展開されている共有プラットフォームは、重要なパフォーマンスコンポーネントの1つであり、新部品の開発を最小化して、5つのビッグモジュールをベースに両ブランドの広範な車を生産することを可能にする（上記「4つの開発優先事項」及び「パートナーシップ」—モジュール/CMFを参照のこと）。

共同プロセス

新組織は、共同の基準、方式及びプロセスの定義を迅速化し、プロジェクト開発の有効性を高めることを目指している。例えば、サプライヤーに送付される技術仕様書は、アライアンス両社の期待を体系的に満たすものとなる。

ルノーの海外開発センター（RTX）

ルノーの海外開発センター（韓国、インド、ロシア、ルーマニア、南北アメリカ）は、現地市場に関する発見があると、顧客のニーズと期待及びその国の規制上・経済上の制限を満たすために製品をローカライズすることができるよう、支援を受ける。

同様に、これらの各拠点において入手可能なスキルは、独立性の達成を目指して徐々に改善されており、いくつかの拠点ではすでに自動車プロジェクトを立ち上げから行うことができるようになっている。

開発の統合に向けた動きは、フランス国外の開発センターにおいても徐々に根付き始めており、以下のような統合の実例がすでに生じている。

- ・ ルノー・パルスと日産マイクラは、インドにおいて共通のプラットフォームから設計された。
- ・ ルノー・ダスターと日産テラノは、ロシアにおいて共通のプラットフォームから設計された。

7【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、2014年12月31日現在において判断したものである。

概要

（百万ユーロ）	2014年	2013年	変動
ルノー・グループ売上高	41,055	40,932	+0.3%
営業総利益	1,609	1,242	+367
営業利益	1,105	-34	+1,139
財務収益	-333	-282	-51
関連会社の寄与額	1,362	1,444	-82
内：日産	1,559	1,498	+61
当期純利益	1,998	695	+1,303
自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー	1,083	827	+256
自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション	2,104	1,761	+343
資本	24,898	23,214	+1,684

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）	2014年					2013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	7,727	11,012	7,984	12,151	38,874	7,736	11,647	7,483	11,909	38,775
販売金融	530	551	546	554	2,181	529	529	515	584	2,157
合計	8,257	11,563	8,530	12,705	41,055	8,265	12,176	7,998	12,493	40,932

（％）	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	-0.1%	-5.5%	+6.7%	+2.0%	+0.3%
販売金融	+0.2%	+4.2%	+6.0%	-5.1%	+1.1%
合計	-0.1%	-5.0%	+6.7%	+1.7%	+0.3%

自動車部門の売上高に対する寄与は38,874百万ユーロで、2013年度と比較して安定していた(+0.3%)。通貨バスケット(主にアルゼンチン・ペソ、ロシア・ルーブル及びブラジル・レアル)の急激な下落を反映した3.0ポイントの為替レートのマイナス効果を除き、自動車部門の売上高は3.3%増加した。この増加は、主に以下の点に起因するものであった。

- ・ 多数のプロジェクト(例: エンジン売上げ、韓国でローグ、ヨーロッパでスマートの生産)の効果によりもたらされたパートナーへの販売の増加。この結果、3.2ポイントの好影響をもたらした。
- ・ 一定の通貨の価値の下落の影響を緩和するための新興国における価格上昇に起因する0.8ポイントのプラスの価格効果。

これらのプラスの効果は、独立系ディーラーとの在庫調整により、登録車数の増加傾向にもかかわらず請求金額が減少した(-0.8ポイント)ことで、部分的に相殺された。

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)	2014年	2013年	変動
自動車部門	858	495	+363
部門売上高に対する比率	2.2%	1.3%	+0.9ポイント
販売金融	751	747	+4
合計	1,609	1,242	+367
グループ売上高に対する比率	3.9%	3.0%	+0.9ポイント

自動車部門の営業総利益は、363百万ユーロ増加して858百万ユーロ(売上高の2.2%)となった。これは主に以下に起因するものであった。

- ・ 778百万ユーロのものづくりコスト削減計画及び66百万ユーロの一般管理費削減。
- ・ 134百万ユーロのプラスの効果をもたらした原材料価格の下落。
- ・ 86百万ユーロの事業成長。この金額は、産業活動における121百万ユーロの増加並びにRCIバンク及びその他の活動(グループ・ネットワーク・セールス、部品及び付属品)による-35百万ユーロのマイナス効果に起因している。

上記のプラス効果は、以下の項目を相殺した。

- ・ 主にロシア・ルーブル及びアルゼンチン・ペソの価値の下落を反映した、-471百万ユーロの為替レートのマイナス効果。ただし、トルコ・リラの下落は、ユーロ圏への輸出によりプラスの効果をもたらしたことは注目すべきである。
- ・ 製品の構成/価格/強化のマイナス効果(-226百万ユーロ)。新興国における価格の上昇は、特定の製品の商業的競争力を高めることを目的とした強化を完全に相殺することはできなかった。

ルノー・グループの営業総利益に対する販売金融部門の寄与は、2013年度の747百万ユーロに対し、751百万ユーロであった。この金額は、平均貸付残高の増加及びサービス事業の成長により銀行業務純益の減少が相殺されたため、安定した額を保った。いくつかの新興国における不安定さにもかかわらず、リスク費用(カンントリーリスクを含む。)は、0.43%で安定した状態を保った。この割合は、ルノー・グループの、引受及び効果的な回収の方針を実施し、一方で事業成長を推進する能力を反映している。

その他の営業利益及び営業費用は、2013年度の1,276百万ユーロの正味費用に対し、504百万ユーロの正味費用が計上された。この正味費用は、主に以下によって構成された。

- ・ 主にフランスで締結された競争契約の現在進行中の履行に関連する305百万ユーロに上る再編費用。
- ・ 総額153百万ユーロに及ぶ特定のプログラムの資産の減損損失。

- ・ さまざまな項目（金融事業の開設費用に関するドイツの規則の変更に関連するリスクをカバーするための45百万ユーロを含む。）。

その他の営業利益及び営業費用を考慮の後、ルノー・グループは、2013年度の34百万ユーロの純営業損失に対し、1,105百万ユーロの営業利益を計上した。

財務成績は、2013年度に282百万ユーロの正味費用であったのに対し、333百万ユーロの正味費用を計上した。

関連会社におけるルノーの持分は、1,362百万ユーロの寄与を記録した。その内訳は主に以下のとおりである。

- ・ 日産：1,559百万ユーロ（2013年度は1,489百万ユーロ）。
- ・ アフトワズ：-182百万ユーロ（2013年度は-34百万ユーロ）。

当期税金及び繰延税金は、136百万ユーロの費用を示し（2013年度より減少）、そのうち396百万ユーロは当期税金、210百万ユーロは認識後繰延税金で、特にフランスの連結納税に関するものであった。

当期純利益は総額1,998百万ユーロに達した。これに対し、2013年度の純利益は695百万ユーロであった。当期純利益のグループ持分は、1,890百万ユーロであった（2013年度は586百万ユーロ）。

自動車部門の営業フリー・キャッシュ・フロー

自動車部門のフリー・キャッシュ・フロー

（百万ユーロ）	2014年	2013年	変動
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）	3,138	2,914	+224
必要運転資金の増減	596	790	-194
処分資産控除後の有形及び無形固定資産の購入額	-2,416	-2,543	+127
リース用車両及びバッテリー	-235	-334	+99
営業フリー・キャッシュ・フロー	1,083	827	+256

2014年度において、自動車部門では、1,083百万ユーロのプラスの営業フリー・キャッシュ・フローを計上した。その内訳は以下のとおりである。

- ・ 営業上の収益性の改善に起因する3,138百万ユーロのキャッシュ・フロー。
- ・ 必要運転資金の596百万ユーロの増加（主に買掛金の増加に起因する。）。
- ・ -2,416百万ユーロの処分資産控除後の有形及び無形固定資産の購入額は2013年度よりわずかに増加した。資本的支出（純額）及び研究開発費は、売上高の9%以下に抑えるというルノー・グループの計画目標に沿って、ルノー・グループの売上高の7.4%にとどまった。

ルノー・グループ - 研究開発費

研究開発費の分析

（百万ユーロ）	2014年	2013年	変動
研究開発費	-1,890	-1,793	-97
資産計上された開発費	842	732	110
研究開発費に対する比率	44.6%	40.8%	3.7%
償却費	-673	-751	78
損益勘定に含まれる研究開発費総計	-1,721	-1,812	91

事業セグメント別処分資産控除後の有形及び無形固定資産の購入額

（百万ユーロ）	2014年	2013年
---------	-------	-------

有形固定資産の購入額 (資産計上されたリース用車両及びバッテリーを除く)	1,541	1,914
無形固定資産の購入額	964	827
内：資産計上された研究開発費	842	732
取得額合計	2,505	2,741
処分資産額	-89	-198
自動車部門合計	2,416	2,543
販売金融部門合計	6	8
グループ合計	2,422	2,551

設備投資の総額は、2013年度に比べると2014年度は減少した。その内訳は、ヨーロッパで67%、ヨーロッパ以外で33%であった。

- ・ ヨーロッパ：資産購入額はAセグメント（新型トゥインゴ）、Cセグメント（カジャール）、Dセグメント（新型エスパス及び未来型Dセグメント・セダン）、LCV（新型トラフィック）並びに機械部品（R9エンジン）のリニューアルに関連する産業設備の開発及び適用に重点が置かれた。
- ・ ヨーロッパ以外の地域：資産購入額は主にエントリー・ラインナップ（モロッコ、ロシア、南アメリカ及びインド）並びに産業設備の近代化に関連するものであった。

設備投資及び研究開発費純額

(百万ユーロ)	2014年	2013年
処分資産控除後の有形及び無形固定資産の購入額 (資産計上されたリース用車両及びバッテリーを除く)	2,422	2,551
資産計上された開発費	-842	-732
第三者その他に対する設備投資請求	-190	-272
製造及び販売純投資額 (1)	1,390	1,547
ルノー・グループの売上高に対する割合	3.4%	3.8%
研究開発費	1,890	1,793
内：第三者に請求	-254	-277
研究開発費純額 (2)	1,636	1,516
ルノー・グループの売上高に対する割合	4.0%	3.7%
設備投資及び研究開発費純額 (1) + (2)	3,026	3,063
ルノー・グループの売上高に対する割合	7.4%	7.5%

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）

2013年12月31日現在のネット・キャッシュ・ポジション	1,761
2014年度の営業フリー・キャッシュ・フロー	1,083
受取配当金	463
ルノー株主に対する支払配当金	-542
金融投資等	-661
2014年12月31日現在のネット・キャッシュ・ポジション	2,104

自動車部門のネット・キャッシュ・ポジションが、2013年12月31日現在と比較し343百万ユーロ増加したことは、以下の点により説明される。

- ・ 営業フリー・キャッシュ・フロー
- ・ 正味配当金フロー（-79百万ユーロ）
- ・ アライアンス・ロステック・オートBVにおける持分の獲得及び中国の東風との合併会社などの様々な取引

自動車部門のネット・キャッシュ・ポジション

(百万ユーロ)	2014年12月31日	2013年12月31日
長期金融負債	-7,272	-6,837
流動金融負債	-3,872	-3,449
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	514	368
短期金融資産	1,143	975
現金及び現金同等物	11,591	10,704
ネット・キャッシュ・ポジション	2,104	1,761

2014年、ルノーは、約18億ユーロの中長期融資を契約し、これにより2014年に満期を迎える社債の支払いについてすべてリファイナンスを行った。特に、ルノーは、500百万ユーロの7年債を発行することにより、負債の満期を延長した。さらにルノーは、過去最高の1500億円の社債（サムライ債）の発行を行うことにより、日本の国内市場で歴史上重要な存在感を強めた。加えて、ルノーは500百万ユーロの3年債（点心債）を発行した。自動車部門の流動性準備金は、2014年12月31日時点で148億ユーロに達した。これらの準備金の内訳は以下のとおりである。

- ・ 116億ユーロの現金及び現金同等物
- ・ 32億ユーロの未使用確定与信枠

2014年12月31日現在、RCIバンクは、69億ユーロの利用可能な流動性を有していた。その内訳は以下のとおりである。

- ・ 40億ユーロの未使用確定与信枠
- ・ 19億ユーロの欧州中央銀行適格担保
- ・ 913百万ユーロの高品質の流動資産（HQLA）
- ・ 96百万ユーロの使用可能な現金

第4【設備の状況】

1【設備投資等の概要】

第3 - 7「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費純額」を参照のこと。

2【主要な設備の状況】

第2 - 3 - (1) - A.「自動車」 - 「主要製造拠点」を参照のこと。

ルノーのフランス及び海外の様々な生産工場で、ISO 14001の認証が取得されている。ルノーは、世界銀行と共同して、発展途上国における交通機関及びエネルギーの活用に関する研究プロジェクトを行っている。

3【設備の新設、除却等の計画】

第2 - 3 - (1) - B.「関連会社、パートナーシップ及び共同プロジェクト」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】

2014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權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】

(2014年12月31日現在)

年 月 日	発行済株式総数(*) 増減数 (株)	発行済株式総数(*) 残高 (株)	資本金増減額 (円)	資本金残高 (円)
2001年1月1日 ⁽¹⁾		239,798,567		913,632,540.27ユーロ (120,179,224,347円)
2001年12月18日 ⁽²⁾	2,397,983	242,196,550	9,136,315.23ユーロ (1,201,790,905円)	922,768,855.50ユーロ (121,381,015,252円)
2002年3月29日 ⁽³⁾	37,799,462	279,996,012	144,015,950.22ユーロ (18,943,858,092円)	1,066,784,805.72ユーロ (140,324,873,344円)
2002年5月28日 ⁽⁴⁾	4,941,106	284,937,118	18,825,613.86ユーロ (2,476,321,247円)	1,085,610,419.58ユーロ (142,801,194,592円)
2010年4月28日 ⁽⁵⁾	1,617,775	286,554,893	6,163,722.75ユーロ (810,776,091円)	1,091,774,142.33ユーロ (143,611,970,682円)
2010年4月28日 ⁽⁶⁾	9,167,391	295,722,284	34,927,759.71ユーロ (4,594,397,512円)	1,126,701,902.04ユーロ (148,206,368,194円)

(注) 2000年、2003年、2004年、2005年、2006年、2007年、2008年、2009年、2011年、2012年、2013年及び2014年(会計年度)は資本金の変動はなかった。

(*) 額面金額：3.81ユーロ。

(1) 株式資本の単位をユーロに変更。

(2) 従業員を引受先とする第三者割当増資。2,397,983株を一株当たり3.81ユーロ(額面金額)で発行。

(3) 日産ファイナンス株式会社を引受先とする第三者割当増資。37,799,462株を一株当たり50.39ユーロで発行(額面金額3.81ユーロ)。

- (4) 日産ファイナンス株式会社を引受先とする第三者割当増資。4,941,106株を一株当たり52.91ユーロで発行（額面金額3.81ユーロ）。
- (5) 日産ファイナンス株式会社を引受先とする第三者割当増資。1,617,775株を一株当たり37ユーロで発行（額面金額3.81ユーロ）。
- (6) ダイムラーAGを引受先とする第三者割当増資。9,167,391株を一株当たり37ユーロで発行（額面金額3.81ユーロ）。

（４）【所有者別状況】

（2014年12月31日現在）

フランス政府

フランス政府の所有割合に変動はなく15.01%である。

日産ファイナンス株式会社

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の15%を所有している（2013年12月31日から変動なし。）。日産ファイナンス株式会社は、ルノーの日産に対する持分により、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

ダイムラー・グループは、3.10%（9,167,391株）を所有している。

従業員

ルノーの現従業員及び元従業員は株式の形で資本金の2.5%を所有しており、これらの持株は、集合投資ファンドにより管理される。

自己株式

自己株式の所有割合は0.86%である。これらの株式に議決権は付されていない。

一般投資家

これらの変化を考慮すると、浮動株の資本金に対する割合は、（2013年12月31日時点の63%に対して）現在は63.53%である。

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を把握するため、2014年12月31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。当該日における機関投資家の所有割合は、資本金の約54.3%であった（フランス機関投資家が10.17%、外国機関投資家が44.13%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18.41%を所有している。残りの資本金（9.23%）は主に個人株主が所有している。

自己株式の買戻し⁽¹⁸⁾

2014年12月31日現在、ルノーSAは、額面金額3.81ユーロの株式を2,555,983株（簿価純額109,032,174ユーロ）保有していた。

フランス商事法第L.225-209条の規定に基づき、2015年4月30日の合同株主総会、第10議案において、自己株式の取引に関して法律によって認められている手続きを活用するために、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、2016年10月30日まで有効である。

2014年3月、ルノーは、2013年4月30日の株主総会において承認された買戻しプログラムの一環として、364,253株の自社株式を取得した。当社は、2014年4月30日の株主総会において承認された買戻しプログラムの一環として、これ以外の自社株式を取得しなかった。2014年12月31日現在、ルノーSAが直接的又は間接的に保有する2,555,983株は、以下の通り分配されている。

- ・ストック・オプション制度の実施又は無償業績連動株式割当。これは、オプションの行使若しくはこれらの株式割当による希薄化効果を回避することを目的としている。長期インセンティブの受益者が取得した株式によって資本金に変動が生じてはならない。したがって、以下が計画されている。（i）無償業績連動株式割当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、（ii）株式オプションの行使を受けて創出された株式は、自己株式買戻しプログラムに基づき過去に取得された、同

数の自己株式を消却することにより直ちに相殺されること。その目的は、当社の資本金を変動させないことである。

この目的のために割り当てられた株式の数は2,555,983株である。

- ・証券規則に基づき、転換、行使、償還、交換又はその他の方法により会社の株式を受領することができる権利を付与する有価証券の権利行使分として：0株
- ・AMFに認可された行動規範に準拠するリクイディティ・コントラクトに基づき、投資サービス会社が流通市場を維持し、又はルノーの株式の流動性を確保することを可能とする配分として：0株
- ・将来実行される可能性のある買収の見返り又は対価として保有され、その後引き渡される分として：0株
- ・株式消却分として：0株

2014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：0.86%
 2014年12月31日までの24ヶ月間に消却された株式の数：0株
 2014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：2,555,983株
 2014年12月31日現在のポートフォリオの株式の簿価純額：109,032,174ユーロ
 2014年12月31日現在の資産価値^{*}：154,713,651ユーロ
^{*}2014年12月31日現在の株価60.53ユーロに基づく。

2013年4月30日及び2014年4月30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2014年に行った自己株式の取引

	2014年12月31日現在の収支合計		2014年12月31日現在 建玉	
	購入	売却	買建玉	売建玉
株式数	364,253	なし	なし	なし
平均売却、購入又は行使価格	70.77ユーロ	なし	なし	なし
合計	25,779,969.65 ユーロ	なし	なし	なし

(18) この項目には、AMF一般規則241-2条に基づき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条に定める方法に基づき要求される情報を含む。

(5) 【大株主の状況】

株式及び議決権の所有

2014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	フランス	44,387,915	15.01	17.84 ⁽¹⁾
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AG	ドイツ連邦共和国 70327 シュツットガ ルト、メルセデス シュトラッセ 137	9,167,391	3.10	3.68 ⁽¹⁾
従業員 ⁽²⁾		7,384,900	2.5	2.97

自己株式		2,555,983	0.86	-
一般投資家		187,867,752	63.53	75.51
合計	-	295,722,284	100.00	100.00

- (1) フランス政府及びダイムラーAGが保有する株式及び議決権の数は、2013年から変動はない。議決権割合の変動は、行使可能な議決権の総数の変動のみによるものである。
- (2) 従業員（現従業員及び元従業員）が所有する株式でこのカテゴリーに含まれるものは、当社の財形制度に含まれるものである。

2【配当政策】

当期純利益の処分

当期純利益は、既存の法律に従って処分される。

分配可能利益は、法律に定める通り、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、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、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、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。

3【株価の推移】

以下の数値は、ユーロネクスト・パリにおけるルノー株式の株価に基づいている。

(1)【最近5年間の事業年度別最高・最低株価】

(1株当たり、ユーロ)

暦年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年
決算年月	2010年 12月31日	2011年 12月31日	2012年 12月31日	2013年 12月31日	2014年 12月31日
最高 (円)	45.97 (6,047)	50.53 (6,647)	43.83 (5,765)	69 (9,076)	76.1 (10,010)
最低 (円)	26.56 (3,494)	22.07 (2,903)	26.76 (3,520)	39.11 (5,145)	49.5 (6,511)

(2)【当該事業年度中最近6月間の月別最高・最低株価】

(終値)

(1株当たり、ユーロ)

月別	2014年 7月	2014年 8月	2014年 9月	2014年 10月	2014年 11月	2014年 12月
最高 (円)	72.95 (9,596)	62.83 (8,265)	63.38 (8,337)	59.54 (7,832)	64.6 (8,497)	65.28 (8,587)
最低 (円)	61.86 (8,137)	56.1 (7,379)	56.65 (7,452)	49.5 (6,511)	57.91 (7,617)	55.68 (7,324)

4【役員の状況】

本項では、公開上場会社であり、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。かかる経営管理方法は、ルノーの自動車及び金融事業の主要持株会社であるルノーs.a.s.にも適用される。

取締役会の運営原則及び使命は、取締役会の内部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閲覧可能である。下記に内部規則の主な抜粋を記載する。

(1) 取締役会

取締役会の構成

取締役会の構成に関する取締役会の内部規則：

ルノーの取締役会は、その構成を通じて、そのメンバーに偏りのない代表制、能力及び倫理的行動を求める。この目的のため、ルノーの取締役会は、メンバー候補者の審査に際しては次の事項を考慮に入れている。

- 株主構成及びその変化
- 独立性
- 男女比
- ルノーの戦略と発展にとって適切な、多様で補完的な能力の必要性
- 国籍の多様性
- ルノーが事業を行い又はそれを望む市場に関する知識

各候補者のプロフィールが、上記の基準について評価される。

取締役の選出プロセスに関する取締役会の内部規則：

その後、候補者は指名ガバナンス委員会の面談を受ける。この面談の後、指名ガバナンス委員会は取締役会に勧告を行う。

取締役会は、委員会が提案する候補者について協議し、どの候補者が株主総会に提案されるかを決定するための決議を行う。

その後、取締役会の構成は、

- 取締役会の組織及び運営に関する年次評価の一環として、検討される。必要と認められる場合はいつでも、かつ、少なくとも3年に1回、取締役会は正式な評価を行う。
- 取締役会の構成、男女の偏りのない代表制に関する原則の適用、取締役会の手続を準備及び組織する方法、並びに当社が実施する内部統制及びリスク管理に関する手続についての最高経営責任者の報告書に記載される。

当社は次の通り、19名からなる取締役会により運営されている。

- 年次株主総会において任命された14名の取締役（このうち、2名の取締役は日産の提案により任命され、1名の取締役は従業員株主の提案により任命される）
- フランス政府を代表して行政命令により任命された2名の取締役
- 従業員により選出された3名の取締役

取締役会メンバーの人数は、一方で過半数の独立取締役を擁することの要請、他方で多数の取締役が法律、附属定款又は日産との合意に従って直接選出又は任命されるという事実に関連している。

取締役会の構成は、平等な男性／女性の代表制の原則を尊重しつつ、ルノー・グループの国際的な地位を反映する水準の多様性を持たせながら、経験、能力、独立性及び倫理のバランスを取ることを目的としている。ゆえに、取締役会は以下で構成される。

- 4名の女性：小池氏、ド・ラ・ガランドリ氏、リー氏及びスーリス氏。女性取締役は、2003年度から継続してルノーの取締役会に加わっている。ルノーは、取締役会及び監事会における男女の偏りのない代表制並びに職業上の平等に関する2011年1月27日法律第2011-103号を適用する。取締役会は、女性取締役を促進するための方針を引き続き適用し、法律及びAfp-Medef規範に従い、2017年までに女性のメンバーを40%以上とすることを目指す。
- フランス以外の国籍（日本、アメリカ、ブラジル）を有する多数の取締役。彼らは取締役会のメンバーの26.3%を占める。
- 従業員及び従業員株主を代表する4名の取締役。

取締役は、上記の基準、並びにその経験及び能力（大規模かつ国際的なグループの経営、ルノー・グループの事業の特定の分野に関する知識、財務に関する知識）に基づいて選出される。

2012年11月に従業員により社内を選出された取締役であるマリエット・リー氏、リチャード・ジャンティ氏及びエリック・ペルソン氏、並びに従業員株主を代表する取締役であるベノワ・オステルターク氏は、2014年において研修を継続した。とりわけ、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に参加した。これらの研修は、彼らが会社取締役としての役割と任務を十分に果たすために必要な特定の能力を迅速に獲得できるようにすることを目的としていた。加えて彼らは、ルノー・グループ内で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運営をよく理解している（各自の略歴は下記に記載した）。

最後に、日産からの提案により選出された取締役及び政府を代表する取締役を除き、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いずれの1名が取締役会又はシニア・マネジメントのメンバーとして選出すべきことを定める合意は存在しない。

2014年度において、取締役会の構成は以下の通り変更された。

- 取締役会長であるカルロス・ゴーンの任期が、2014年4月30日の株主総会において4年間の任期で更新された。この任期は、2017年12月31日に終了する年度に係る財務書類を承認するための株主総会の終結時に満了する。カルロス・ゴーンは、会長兼CEOとしても再任された。
- パトリック・トーマス氏が、2014年4月30日の株主総会において、ベルナール・デルピ氏の後任として、4年間の任期で取締役に任命された。
- スーリス氏、ラドレ・ド・ラシャリエール氏、リブー氏及び西川氏の任期が、2014年4月30日の株主総会において更新された。
- 2014年9月5日付の命令により、政府参加庁の新長官であるレジス・トゥリニ氏が、ダヴィッド・アゼマ氏の後任として、政府の代表者として取締役に任命された。

取締役の任期は4年である。AfeP-Medef規範の勧告に従い、大勢の任期が一度に更新されることを避けるため、これらの任期の満了時期は分散される。

最後に、2014年12月31日現在の在職取締役の平均年齢は61歳であった。

取締役の任期満了の時期（2015年5月15日現在）

満了年	任期が満了する取締役	最初の実任日	
2014年	スーリス氏	2010年4月	更新済
	デルピ氏	2010年4月	トーマス氏と交代
	ゴーン氏	2002年4月	更新済
	ラドレ・ド・ラシャリエール氏	2002年10月	更新済
	リブー氏	2000年12月	更新済
	西川氏	2006年12月	更新済
2015年	ラガイエット氏	2007年5月	更新済
2016年	リー氏	2012年11月	シェリー・ブレア氏と交代
	ド・クロワセ氏	2004年4月	
	デマレ氏	2008年4月	
	ガルニエ氏	2008年4月	
	ジャンティ氏	2012年11月	
	ペルソン氏	2012年11月	
2017年	ド・ラ・ガランドリ氏	2003年2月	
	ベルダ氏	2009年5月	
	小池氏	2013年4月	
	オステルターク氏	2011年5月	

取締役の任期又は職務の一覧表

2015年5月15日現在の取締役

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、以下の通りである。



カルロス・ゴーン（CARLOS GHOSN）

取締役会長

生年月日：1954年3月9日
（61歳）

国籍：フランス、ブラジル

最初の取締役就任日：2002年
4月

現在の任期の開始日：2014年
4月

現在の任期の満了年：2018年
株主総会

所有する記名式株式の数：
255,200株

経歴 - 専門家としての経験

1954年3月、ブラジルに生まれる。パリの国立理工科大学及び国立高等鉱業学校を卒業。1978年、フランスのル・プイ工場のマネジャーとしてミシュランに入社。その後ブラジルを拠点にミシュランの南米事業担当最高執行責任者となる。その後、1989年に北米ミシュランの会長兼最高経営責任者に就任。

1996年、執行副社長としてルノーに入社。メルコスルの事業を監督するほか、研究、車両エンジニアリング及び開発、製造、パワートレイン事業並びに購買を担当。1999年6月、最高執行責任者として日産自動車に入社、2001年6月には最高経営責任者となる。

2005年5月からルノーCEOを務め、日産自動車の社長兼CEOを兼任。2009年5月6日、ルノーの社長兼CEOに就任、2013年に再選。2013年、ロシア最大手の自動車メーカーであるアフトワズの会長にも就任。

2014年5月、欧州自動車工業会（ACEA）の会長に就任。ブラジルの銀行であるイタウ・バンクの取締役。世界経済フォーラムのガバナー、北京の清華大学の国際諮問委員会委員、及びバイルートのサン・ジョゼフ大学の戦略委員会委員。

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

上場会社：

ルノーSA（フランス）会長兼最高経営責任者

日産自動車株式会社（日本）会長兼最高経営責任者

アフトワズ（ロシア）会長

非上場会社：

ルノーs.a.s.（フランス）会長

ルノー・日産b.v.（オランダ）取締役会長

アライアンス・ロステック・オートBV（オランダ）取締役会長

ルノー・ド・ブラジル（ブラジル）取締役会長

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
----------------------	-----------

アルコア取締役	2011年
---------	-------



アラン J.P. ベルダ (ALAIN J.P. BELDA)

取締役

生年月日: 1943年 6 月23日
(71歳)

国籍: アメリカ

最初の取締役就任日: 2009年
5 月

現在の任期の開始日: 2013年
4 月

現在の任期の満了年: 2017年
株主総会

所有する記名式株式の数:
1,000株

**報酬委員会委員長
指名ガバナンス委員会委員
国際戦略委員会委員**

経歴 - 専門家としての経験

サンパウロ在住。2009年にウォーバーグ・ピンカスに入社。ラテンアメリカにおける同グループの投資決定を指揮し、同グループのポートフォリオ全体に対して戦略的助言を提供している。ウォーバーグ・ピンカスのエグゼクティブ・マネジメントのメンバー。1999年からアルコアの社長兼最高経営責任者、2001年から取締役会長を務め、2008年に同社を退職。1969年にブラジルのアルコア関連会社であるアルコア・アルミニオに入社して以来、職歴のうち40年間をアルコアで過ごした。

**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

上場会社:

IBM (米国) 取締役

ペット・センター・マージナル (ブラジル) 取締役

デュダリナ (ブラジル) 取締役

非上場会社:

ウォーバーグ・ピンカス (米国) 執行
取締役

オメガ・エネルギー・レノバベルSA
(ブラジル) 取締役

バンコ・インダスバル・アンド・パート
ナーズ (ブラジル) 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
------------------------	-----------

アルコア取締役	2010年
---------	-------

シティバンク取締役	2012年
-----------	-------

ビジネス協議会会員	2015年
-----------	-------



ティエリー・デマレ（THIERRY DESMAREST）

取締役

生年月日：1945年12月18日

（69歳）

国籍：フランス

最初の取締役就任日：2008年
4月

現在の任期の開始日：2012年
4月

現在の任期の満了年：2016年
株主総会

所有する記名式株式の数：
1,500株

国際戦略委員会委員長

報酬委員会委員

産業戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

国立理工科大学を卒業、コール・デ・ミーヌの称号を持つ技師。ニューカレドニア鉱山局に4年間勤務し、その後1975年に産業大臣官房技術顧問、1978年に経財大臣官房技術顧問に就任。

1981年、トタルに入社、トタル・アルジェリアを率いる。トタル・エクスプロレーション・プロダクションのさまざまな管理職を経て、1989年、トタル最高執行責任者及び執行委員会委員となる。

1995年、トタル会長兼CEOに就任。1999年、トタルフィナの会長兼CEOとなり、2000年、エルフ・アキテーヌ及びトタルフィナエルフの会長兼CEOに就任。

2003年から2007年2月まで、トタルSAの会長兼最高経営責任者を務める。2007年2月に、トタルの取締役会長に就任。2010年5月、トタルSAの名誉会長となり、同社取締役及びトタル財団理事長に留任。2014年10月からトタルSAの取締役会長を務める。トタルSAのガバナンス倫理委員会委員長及び戦略委員会委員長を兼任。

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

上場会社：

トタルSA（フランス）取締役会長

エア・リキード（フランス）独立取締

役兼取締役

非上場会社：

該当なし

その他の法人：

トタル財団理事長

過去5年間の他社での役職 （退任）	任期 満了年
----------------------	-----------

アレヴァ監査役	2010年
ルーヴル美術館理事	2014年
国立理工科大学理事	2014年
国立理工科大学財団理事長	2014年
トタルSA名誉会長	2014年
サノフィ取締役	2014年
ボンバルディア・インク取締役	2014年



パスカル・フォーレ (PASCAL FAURE)

取締役 (フランス政府の任命による)

生年月日: 1963年2月1日
(52歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2013年2月

現在の任期の開始日: 2013年2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

産業戦略委員会委員

国際戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

1963年2月1日、フランスのニースに生まれる。国立高等工業学校 (技術課程) を卒業、国立理工科大学 (1983年) 及びパリ国立高等情報通信学校 (1988年) の学位も取得している。

ベル研究所 (米ペンシルヴァニア州) 及びアップル・コンピュータ (米カリフォルニア州) における研究開発で職歴を開始し、その後フランス国立通信研究センター (フランス・テレコム / CNET) に移り、通信のセキュリティ及び暗号化のプロジェクト・リーダーを務める。

1992年から1995年までフランス財務省に勤務し、特に行政のIT政策に関わる。その後観光大臣官房の予算、会計、雇用及び開発分野を担当する技術顧問に就任し、次に地域開発・都市問題・統合大臣官房に異動。

1997年から2001年まで、テレコム研究所の開発及び財務ディレクター及び副ディレクターを務め、その後国防省副技術ディレクターとなる。

この間、2001年から2006年まで、フランス通信技術者協会理事長を兼務。2007年から2012年まで、フランス情報技術総協議会 (CGTI) 副委員長、産業・エネルギー・技術総協議会 (CGIET) 副委員長、及び経済・産業・エネルギー・技術総協議会 (CGEJET) 副委員長。

2012年12月から2014年9月まで、競争・産業・サービス総局長を務めた。

2014年9月18日、フランス法人総局長に就任。

Territoires de l'information コレクション共同設立者。共同著作: *Nouvelles technologies, nouvel état* (1999年)、*Éthique et société de l'information* (2000年)、*Media@media* (2001年)。

フランス レジオンドヌール勲章 (シュヴァリエ) (Chevalier de la Légion d'honneur)、国家功労勲章 (オフィシエ) (Officier de

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

上場会社:

郵政公社 (フランス) 政府代表取締役
アレヴァSA (フランス) 取締役 (議決権のない取締役)

非上場会社:

BPI フランス・パーティシペーションズ
の政府代表取締役
BPI フランス・インベスティメント
の政府代表取締役

その他の法人:

原子力委員会委員
パリ国立高等鉱業学校の政府代表理事
フランス国立研究機構の政府代表理事

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

フランセーズ・デ・ジュー 政府代表理事	2013年
フランス・テレコム政府代 表理事	2013年

l'Ordre National du Mérite) 及び教育功労賞 (オフィシエ) (Officier des Palmes Académiques) を受章。



ドミニク・ド・ラ・ガランドリ (DOMINIQUE DE LA GARANDERIE)

取締役

生年月日: 1943年7月10日 (71歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2003年2月

現在の任期の開始日: 2013年4月

現在の任期の満了年: 2017年株主総会

所有する記名式株式の数: 1,150株

**指名ガバナンス委員会委員
監査、リスク及び倫理委員会委員
経歴 - 専門家としての経験**

ラ・ガランドリ・エ・アソシエ (労使関係及び雇用法、企業統治並びに社会的責任の分野を専門とする法律事務所) 共同設立者。

1998年から2000年まで、女性初のパリ弁護士会会長 (Bâtonnier de l'Ordre des Avocats de Paris)。OECD経営諮問グループ副議長として企業統治原則を担当 (2005年~2006年)。

元フランス人権委員会委員。

フランス レジオンドヌール勲章 (コマンドゥール) (Commandeur 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。

現在、AfeP-Medef (私企業経営者団体) の企業統治上級委員会委員。

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

上場会社:

該当なし

非上場会社:

該当なし

その他の法人:

トランスペアレンシー・インターナショナル・フランス上級評議会委員
国立司法学院経済学部学部長
フランス女性法律家協会名誉理事長兼設立者

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期満了年
-------------------	-------

ホルシム・フランス・ベネルクス取締役	2012年
--------------------	-------



ジャン＝ピエール・ガルニエ
(JEAN-PIERRE GARNIER)

取締役

生年月日: 1947年10月31日
(67歳)

国籍: フランス、アメリカ
最初の取締役就任日: 2008年
4月

現在の任期の開始日: 2012年
4月

現在の任期の満了年: 2016年
株主総会

所有する記名式株式の数:
1,000株

産業戦略委員会委員長

報酬委員会委員

国際戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

ルイ・パスツール大学(ストラスブール)にて薬理学博士号及び薬学修士号を取得。1974年、スタンフォード大学(米カリフォルニア州)にて経営学修士号を取得。

米国の製薬会社シェリング・プラウに入社し、スイス、デンマーク及びポルトガルで勤務。1983年、同社米国事業のマーケティング担当副社長、その後市販薬事業の上級副社長兼最高経営責任者、販売・マーケティング総責任者。その後同社社長となる。

1990年、北米医薬品部門社長としてスミスクライン・ビーチャムに入社。1994年には医薬品部門社長、翌年には最高執行責任者に就任。1999年12月に同社の会長兼CEOに選出され、2000年12月からは合併後の新グループ、グラクソスミスクライン(GSK)を率いる。

2008年7月、ピエール・ファール・パーティシパシヨンス理事として、ピエール・ファール研究所に移る。2008年8月末、ピエール・ファール研究所最高経営責任者に就任し、2011年にはアクテリオンの会長兼CEOとなる。

アドヴェント・インターナショナル(米国)オペレーティング・パートナー。

フランス レジオンドヌール勲章(オフィシエ)(Officier de la Légion d'Honneur)及び大英帝国勲章(ナイト・コマンダー)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

上場会社:

アクテリオン(スイス)取締役会長
ユナイテッド・テクノロジー・コーポレーション(米国)取締役

非上場会社:

該当なし

その他の法人:

ポール・ニューマン財団(米国)理事
マックス・プランク研究所(ドイツ)理事

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

ピエール・ファール・パーティシパシヨンス理事	2010年
セレニス(フランス)取締役会長	2015年



リチャード・ジャンティ
(RICHARD GENTIL)

従業員により選出された取締役

生年月日：1968年4月29日
(47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：2012年
4月

現在の任期の満了年：2016年
11月

所有する記名式株式の数：1
株

産業戦略委員会委員

国際戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

1988年、ルノーの鑄造工場に保守技術者として入社。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

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



小池 百合子（こいけ ゆりこ）

取締役（日産の提案による選出）

生年月日：1952年7月15日
（62歳）

国籍：日本

最初の取締役就任日：2013年
4月

現在の任期の開始日：2013年
4月

現在の任期の満了年：2017年
株主総会

所有する記名式株式の数：100
株

経歴 - 専門家としての経験

日本国衆議院議員（現職）。2003年から2006年まで、環境大臣。新たなビジネス・モデル（いわゆる「クールビズ」）及びその他、一般大衆の習慣を変え、地球温暖化に対抗することを目指した数多くの政策の推進に成功した。その後、その他2つの大臣職を歴任。2006年には内閣総理大臣補佐官（国家安全保障問題担当）に、2007年7月には女性初の防衛大臣に就任した。内閣総理大臣への就任を意味する与党自民党の総裁選に、女性として初めて出馬。ニュースキャスターとして、またアラブ世界の問題に関する専門家として職歴を開始。日本の政治、国際問題及び女性の職業ネットワークに関する書籍や記事を執筆。

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

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



マルク・ラドレ・ド・ラシャリエール (MARC LADREIT DE LACHARRIÈRE)

取締役

生年月日: 1940年11月6日
(74歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2002年
10月

現在の任期の開始日: 2014年
4月

現在の任期の満了年: 2018年
株主総会

所有する記名式株式の数:
1,020株

**指名ガバナンス委員会委員長
報酬委員会委員**

経歴 - 専門家としての経験

パリで経済学を学び、国立行政学院 (ENA) を「ロベスピエール」クラスで卒業 (1968年1月から1970年5月)。

インドスエズ銀行に入学し、1976年までさまざまな管理職を歴任。その後ロレアル・グループに移り、1984年から1991年まで執行副社長を務める。同時期にサンテラボ (1986年～1991年)、クレディ・リヨネ、エール・フランス及びフランス・テレコムの子会社、ルーヴル美術館理事、並びにロレアルの子会社を兼任。

1991年、自身でフィマラックを設立し、特に文化・メディア部門の多数の会社に出資。同社は現在、格付会社フィッチ・レーティングスを所有しており、過去にはアルゴリズムクスを所有していた。

反排斥運動基金の共同設立者。

2000年からカジノ・グループの取締役、2002年からルノーの取締役。

現在、フランスの知的専門誌『両世界評論』会長。2006年、美術アカデミー会員に選ばれ、ジェラルド・ヴァン・デル・ケンプ (フリー会員部門) 部長となる。同年、文化及び多様性財団を設立し、社会的に不利な立場にある学校の若者支援に出資している。

2007年、特にルーヴル・アブダビ・プロジェクトを担当するフランス国際美術館局理事長に就任。

2010年12月31日、フランス レジオン・ドヌール勲章 (グランクロワ) (Grand-Croix de la Légion d'honneur) 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

上場会社:

フィマラック (フランス) 会長兼最高
経営責任者

カジノ・グループ (フランス) 取締役

非上場会社:

グループ・マルク・ド・ラシャリエール (フランス) 執行理事会長

フランス美術館局 (フランス) 理事長
フィッチ・グループ (米国) 取締役会長

ウェベディア (フランス) 監査役会長
フェルミエール・ドゥ・カジノ・ミュニシパル・デ・カンヌ (フランス) 理事

ルシアン・バリエールSASグループ
(フランス) 取締役

ネクストラジオTV取締役会における
フィマラックの常任代表

フィマラック・パーティシペイションズSarl (ルクセンブルク) マネジャー

その他の法人:

美術アカデミー協会会員

フランス貿易アドバイザー委員会名誉
理事長 (Comité national des
Conseillers du Commerce extérieur
de la France)

文化及び多様性財団理事長

以下の非営利協会の理事:

国立美術館芸術評議会

政治学財団

デザール・デコラティブ美術館

アヴァイ・ド・ルビラック寄付基金

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

アルゴリズムクス (カナダ) 取締役	2009年
--------------------	-------

フィッチ・レーティングス (米国) 取締役会長	2012年
-------------------------	-------

ロレアル (フランス) 取締役	2014年
-----------------	-------



フィリップ・ラガイェット
(PHILIPPE LAGAYETTE)

取締役

生年月日: 1943年 6 月16日
(71歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2007年
5 月

現在の任期の開始日: 2015年
4 月

現在の任期の満了年: 2018年
株主総会

所有する記名式株式の数:
1,000株

主席独立取締役

**監査、リスク及び倫理委員会委員長
指名ガバナンス委員会委員**

経歴 - 専門家としての経験

国立理工科大学及び国立行政学院
(ENA)を卒業。

1970年、財務一般監察官として職歴を開始。1974年に経済・財務省財務部に入り、1980年には副長官に昇進。1981年、経済・財務省首席補佐官となり、その後1984年にフランス銀行に移り、副頭取となる。1992年、フランス預金供託公庫の最高経営責任者に就任し、1997年12月まで同職を務める。

1998年から2008年 8 月まで、JPモルガンのフランスにおける事業を率い、その後2010年 1 月までEMEA地域担当副会長を務める。

現在、パークレイズのフランスにおける上級顧問。

フランス レジオンドヌール勲章
(コマンドゥール) (Commandeur 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

上場会社:

ケリング (旧PPR) (フランス) 取締役

フィマラック (フランス) 取締役

非上場会社:

PL Conseils (フランス) 会長

その他の法人:

フランス財団理事長

アルツハイマー病研究のための科学的協力基金理事長

フランス高等科学研究所理事長

過去 5 年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
---------------------	-----------

JPモルガンEMEA地域担当副会長	2010年
-------------------	-------

フレンチ・アメリカン財団理事長	2010年
-----------------	-------



ベノワ・オステルターク
(BENOÎT OSTERTAG)

取締役（従業員株主の提案による選出）

生年月日：1965年8月2日
(49歳)

国籍：フランス

最初の取締役就任日：2011年5月

現在の任期の開始日：2013年4月

現在の任期の満了年：2017年
株主総会

所有する記名式株式の数：会社投資信託（FCPE）95単位

**監査、リスク及び倫理委員会委員
産業戦略委員会委員**

経歴 - 専門家としての経験

エコール・サントラル・パリ工学科を卒業。

過去24年間ルノーに勤務し、フランスのラルディ（91）及びリュエイユ（92）工場で機械工学を担当。テスト・ベンチ、エンジン冷却装置、熱測定装置の設計に携わる。2011年まで、品質部門のチームリーダー。現在は同部門のさまざまなプロセスを管理している。

労使協議会のCFDT代表者に選出され、その後2006年から2011年まで、ルノーs.a.s. 中央労使協議会のCFDT代表者を務めた。

2011年5月から、ルノー・グループの従業員株主を代表する取締役を務める。

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

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	

該当なし



エリック・ベルソン (ERIC PERSONNE)
取締役 (従業員による選出)
生年月日: 1962年10月14日
 (52歳)
国籍: フランス
最初の取締役就任日: 2012年
 11月
現在の任期の開始日: 2013年
 4月
現在の任期の満了年: 2016年
 11月
所有する記名式株式の数: 20
 株

報酬委員会委員
国際戦略委員会委員
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、アフターサービス部門責任者及
 びISO認定責任者を含む数多くの職
 務を歴任。2007年から、同社の販売
 及び品質報告責任者を務めている。
 2005年から2012年までルノー・グ
 ループ・コミッティのCFE-CGC代表
 を務め、自身の職業分野における雇
 用主・被雇用者共同行動において30
 年を超える実績を持つ。

**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
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



フランク・リブー (FRANCK RIBOUD)

取締役

生年月日: 1955年11月7日
(59歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2000年
12月

現在の任期の開始日: 2014年
4月

現在の任期の満了年: 2018年
株主総会

所有する記名式株式の数: 331
株

経歴 - 専門家としての経験

ダノン取締役会長。

スイス連邦工科大学ローザンヌ校を卒業。

1981年にBSNジェルベ・ダノン・グループに入社し、1989年まで、経営管理、マーケティング及び販売関連の職務を歴任。ウドゥベール販売部長を務めた後の1989年9月、ビスケット部門において新会社の統合開発担当部長に任命される。フランス企業が米国で行った最大の買収、つまりBSNによるナビスコ欧州事業の買収に参加。1990年7月、エピアン最高経営責任者に就任。

1992年(この年にダノンはアジア及びラテンアメリカへの展開を加速し、輸出部門を創設すべく海外業務拡大計画を開始した)にはダノン・グループ開発のディレクターに就任。

BSNジェルベ・ダノンは1994年に名称をダノンに変更し、自らを世界ブランドとして位置付けた。

リブー氏はその後1996年5月2日にダノンの会長兼最高経営責任者に就任。2014年9月2日、リブー氏の提案により、ダノン取締役会は会長と最高経営責任者の職務を分離することを決定。リブー氏はダノンの取締役会長に留任。

2008年からダノン・コミュニティーズ投資信託(SICAV)(利益ではなく社会的責任の最大化を第一目的とする営利企業の育成促進を目指す金融会社)の取締役会長。

2009年からダノン生態系基金運営委員会委員長、2011年12月から生活基金運営委員会委員。

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

上場会社:

ダノンSA(フランス)取締役会長

非上場会社:

バグレー・ラティノアメリカSA(スペイン)取締役

ダノン・コミュニティーズ(投資信託—SICAV)(フランス)取締役会長

ダノン・エスパーニャSA(スペイン)取締役

ロレックスSA(スイス)取締役

ロレックス・ホールディングSA(スイス)取締役

生活基金(投資信託—SICAV)(フランス)運営委員会委員

その他の法人:

ダノン生態系基金運営委員会委員長

HEC国際諮問委員会委員

ELA財団監事

EPFLプラス財団理事

ELA協会名誉会員

RAISE(寄付基金)理事

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

アコーSA取締役兼報酬委員会委員	2012年
ラコステSA取締役	2012年
オミニウム・ノード・アフリカン(ONA)取締役	2012年
国立農産物加工業協会理事 (Association Nationale des Industries Agroalimentaires)	2013年
ダノンSA最高経営責任者兼 エグゼクティブ・コミッ ティ委員長	2013年



マリエット・リー（MARIETTE RIH）

取締役（従業員による選出）

生年月日：1967年3月26日

（48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：2012年
11月

現在の任期の満了年：2016年
11月

所有する記名式株式の数：会
社投資信託（FCPE）8単位

国際戦略委員会委員

産業戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

3ヶ国語に通じた秘書としての上級技術者免状（BTS）を持つ。1990年、輸出部門のアシスタントとしてルノー・オートメーションに入社。1999年12月、ルノー・日産アライアンス調整室に入り、欧州日産連絡担当CEOに就任、2005年まで在任。2005年から2007年まで、ルノー（ラトリエ）に戻り、その後ルノー・スクエア・コム展览展示場を運営。2009年に、ルノーのブランド部門において開発実演者及び通信技術ツールを率いた。2014年6月からデジタル部門においてB2Eのプロジェクト・マネジャーを務めている。

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

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	

該当なし



西川 廣人（さいかわ ひろと）

取締役（日産の提案による選出）

生年月日：1953年11月14日
（61歳）

国籍：日本

最初の取締役就任日：2006年
12月

現在の任期の開始日：2014年
4月

現在の任期の満了年：2018年
株主総会

所有する記名式株式の数：100
株

国際戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

1953年11月14日生まれ。1977年、東京大学経済学部を卒業し、同年、日産自動車株式会社に入社。1999年、欧州日産に移り購買戦略部門部長に就任、その後2000年に日産自動車株式会社の購買戦略部門部長に就任。2001年、ルノー・ニッサンパーチェシングオーガニゼーションのエグゼクティブ・ジェネラル・マネジャーとなり、2003年、日産自動車株式会社専務執行役員（SVP）に就任。2005年4月、同社のEVPに、さらに同年6月には取締役会メンバーに就任。2011年6月、代表取締役兼副社長（EVP）に、また2013年4月からは日産のCCOに任命された。

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

上場会社：

日産自動車株式会社CCO兼代表取締役

非上場会社：

東風汽车有限公司取締役

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
----------------------	-----------

該当なし



パスカル・スーリス (PASCALE SOURISSE)

取締役

生年月日: 1962年3月7日
(53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: 2014年
4月

現在の任期の満了年: 2018年
株主総会

所有する記名式株式の数:
1,000株

**監査、リスク及び倫理委員会委員
経歴 - 専門家としての経験**

国立理工科大学及び国立高等情報通信学校 (ENST) を卒業。

フランス・テレコム、ジュモン・シュナイダー及び水道事業会社CGEの管理職で職歴を開始、フランス産業省にも勤務し、その後アルカテルに勤務した。2001年にアルカテル・スペースの会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、タレスの上級副社長、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CEOに就任。

2008年には土地・統合システム部門の上級副社長、マネージング・ディレクター、2010年2月には防衛・安全保障C41システム担当上級副社長、マネージング・ディレクターに就任。2012年までタレス・コミュニケーションズ・アンド・セキュリティ会長兼CEO及びタレス・サービス会長も務める。

2013年2月、タレス・グループの国際開発担当上級執行副社長に就任。タレス・インターナショナル会長も兼務。

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

上場会社:

ヴィンチ (フランス) 取締役

非上場会社:

タレス・インターナショナルSAS会長

タレス・ヨーロッパSAS会長

国立周波数庁 (フランス) 理事

その他の法人:

国立高等通信大学理事長

ODAS及びソフレサ取締役としてのタレスの常任代表

**過去5年間の他社での役職 任期
(退任) 満了年**

テレコム研究所理事会理事	2011年
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	2012年
タレス・サービスSA会長	2012年
タレス・アレニア・スペース監査役	2012年
DCNS取締役	2012年
タレス・カナダ・インク (カナダ) 会長	2013年
タレスUK Ltd. (英国) 取締役	2013年
タレス・エレクトロニクス plc (英国) 取締役	2013年
タレス・ネザーランド plc (オランダ) 取締役	2013年
タレス・オーストラリア・ホールディングスpty Ltd. (オーストラリア) 取締役	2013年
タレスUSAインク (米国)	2013年
取締役	



パトリック・トーマス
(PATRICK THOMAS)

取締役

生年月日: 1947年 6 月16日
(67歳)

国籍: フランス

最初の取締役就任日: 2014年
株主総会

現在の任期の満了年: 2018年
株主総会

所有する記名式株式の数: 100
株

国際戦略委員会委員

経歴 - 専門家としての経験

パリ商業大学院 (École Supérieure de Commerce de Paris (ESCP)) を卒業。

1997年から2000年までランカスター・グループの会長を務め、その後英国企業であるウィリアム・グラント&サンズ社の会長兼最高経営責任者に就任し2000年から2003年まで務めた。

エルメス・ファミリーの外部者として、エルメス・インターナショナルの最高経営責任者に任命され、1989年から1997年までその職に就いた。2003年 7 月15日、エルメス・インターナショナルの最高経営責任者としてエルメス・グループに戻り、その後、2004年 9 月15日にマネジャーに就任し、2014年 1 月31日に退任するまで務めた。

フランス内外の会社における役職及びその他の職務

現在の役職

上場会社:

ローラン・ペリエ (フランス) 監査役
レミーコアントロー (フランス) 議決権のない取締役

非上場会社:

ライカカメラAG (ドイツ) 監査役
シャトー・パルメ (フランス) 監査役
アドリアン・ホールディング (フランス) 監査役
マシイ・ホールディング (フランス) 監査役
SCIレ・ショソー (フランス) マネジャー

エルメス・グループでの役職:

シャンシャトレディング (上海)
取締役会長兼取締役
フォブール・イタリア (イタリア) 取締役
フル・モア・グループ (香港) 会長兼取締役
その他の法人:
該当なし

過去 5 年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
--------------------------	-----------

バンク・ヌルフィズOBC (フランス) 監査役	2008年
ウォーリー・ヨット (ルク センブルク) 取締役	2009年
ゴルム (フランス) 副会長 兼監査役	2012年
ラコステ (フランス) 取締 役	2012年 2014年
エルメス・インターナシ ョナル マネジャー	
トーマス氏はエルメス・グ ループ子会社の多数の役職 に就いているが、明確さと 読みやすさの点から、これ らの役職の全てはここには 記載しない。	



レジス・トゥリニ (RÉGIS TURRINI)
取締役 (フランス政府の任命による)
生年月日: 1959年3月14日
 (56歳)
国籍: フランス
最初の取締役就任日: 2014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

**指名ガバナンス委員会委員
 監査、リスク及び倫理委員会委員
 経歴 - 専門家としての経験**

パリ政治学院を卒業し、公法修士号を保有。国立行政学院 (ENA) でも学び、パリ弁護士会の弁護士を務めた。

1989年に行政裁判所及び行政上訴裁判所の顧問として職歴を開始。1989年から1995年まで、キャピネ・クリアリー・ゴットリーブ、及びその後はキャピネ・ジャンテ・アソシエにおいて企業弁護士として勤務。

1995年から2002年まで、アージル・エ・アソシエ・バンク (ラガルデル・グループ) において、執行取締役、マネージング・ディレクターやその後マネージング・パートナー等、様々な職務を歴任。

2003年1月から2014年8月まで、上級執行副社長、事業分割、合併及び買収担当執行副社長並びにビベンディ・エグゼクティブ・コミッティ委員を務めた。

2014年9月1日、財務・公会計省及び経済・産業再生・デジタル省管轄下のフランス政府投資局 (APE) 最高経営責任者兼長官に就任。

**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

上場会社:

EDF (フランス) 取締役

タレス (フランス) 取締役

非上場会社:

BPIグループ (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
カナル+グループ監査役	2014年
ビベンディ・ネットUSAグループ・インク会長兼最高経営責任者	2014年
MP3.Comインク会長兼最高経営責任者	2014年
ウェンゴSAS取締役	2014年
GVTパルティシパセオスLtda取締役	2014年
ビベンディを代表するSFR	2014年
取締役	

シェリー・ブレア (CHERIE BLAIR)

取締役

生年月日: 1954年9月23日
(60歳)

国籍: 英国

最初の取締役就任日: 2015年
4月30日

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

経歴 - 専門家としての経験

CBE (大英勲章第3位)、QC (女王勅任弁護士)。一流の法廷弁護士であり、人権及び国際法を専門とする。1995年に女王勅任弁護士に就任、トニー・ブレア元英国首相の妻。現在、オムニア・ストラテジーLLPの創設者兼会長としての職務を通じて、強固な人権基準を改善及び維持する方法について、政府及び国際企業の双方に助言を提供している。また、国連グローバル・コンパクトの支持者として、企業と人権に関する国連指導原則の実施に関する助言を提供しているほか、企業と共に、企業の社会的責任に関する実務の発展及び強化に尽力している。一流の法廷弁護士としての35年を超える経験を有し、国際紛争において30を超える政府や多数の多国籍企業の代理人を務めてきた。また、B Teamの顧問も務めている。B Teamとは、グローバルなリーダーの集団が結成した非営利のイニシアチブであり、「ビジネスが、社会、環境及び経済面での利益をもたらす推進力となることを目的とするような未来を作り出す」ことを目指している。リヴァプール・ジョン・ムーアズ大学の名誉学長兼名誉フェロー、LSE及びオープン・ユニバーシティの名誉理事兼名誉フェロー (1999年オープン・ユニバーシティ博士号)、法学博士 (優等学位)、リヴァプール大学 (2003年)、UMIST名誉文学博士 (2003年)、法学博士 (ウェストミンスター大学)。アフリカ等の途上国において女性企業家を支援するプログラムを運営する、女性のためのシェリー・ブレア財団の創設者でもある。

ヒラリー・クリントン長官が設立した国際女性ビジネスリーダーシップ評議会の副会長。世界正義プロジェクトの名誉会長を務め、アフリカ正義財団の後援者兼代表でもある。2007年、崇高な理想と勇気ある行動が認められ、エレノア・ルーズヴェルト・ヴァルキルメダルを受章。2013年、女性問題や英国内外での慈善活動への取組みに対し、新年叙勲者リストにおいてCBEを授与された。

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

上場会社:

該当なし

非上場会社:

オムニア・ストラテジーLLP (ロンドン) 創設者兼会長

その他の法人:

女性のためのシェリー・ブレア財団 (ロンドン) 創設者兼後援者

過去5年間の他社での役職 (退任)	任期 満了年
----------------------	-----------

該当なし

取締役会は、2015年2月11日の会議において、英国国籍の女性取締役の任命が、取締役会におけるジェンダーのバランス及び国籍の多様性に貢献すると判断した。さらに、取締役会は、弁護士として人権及び労働法の問題に携わってきた同氏のキャリアが、ルノー・グループが掲げるCSR価値に合致した今後のルノーの方向性に貢献すると判断した。

取締役会メンバーに関する追加情報

取締役の権利及び義務

取締役会の内部規則は、以下に関する取締役の権利及び義務を定めている。

- ソシエテ・アノニム（公開有限責任会社）に関する法的規制及び当社の定款に対する認識
- 開示の権利及び常に情報を把握する義務
- 善管注意義務
- 忠誠義務
- 職業上の秘密保持及び部外秘の情報
- 当社株式の保有。AfeP-Medef規範の改定に関連して修正された取締役会の内部規則は、取締役に支払われる取締役報酬の観点から、取締役（個別報酬を受領しない取締役を除く）が相当数の株式を所有することを推奨している⁽¹⁹⁾。この点において、社員又は従業員株主を代表する、取締役報酬（同報酬は労働組合に直接支払われる）を個別に受領しない取締役は、ゆえに相当数の株式の保有を要しない。また、行政規則は、フランス政府により任命された取締役が株式を保有することを禁止している。
- 経費の払い戻し

(19) フランス政府を除く取締役が所有するルノーの資本の割合は0.02%である。

有罪判決又は利益相反が存在しないこと

ルノーの知る限りにおいて、過去5年間、不正行為で有罪判決を受けた取締役及びシニア・エグゼクティブはいない。過去5年間、執行役員として破産、財産管理又は清算手続に関与した取締役はおらず、また、国家機関及び監督機関より起訴され又は処罰を受けた取締役もいない。過去5年間、裁判所により、有価証券発行会社の取締役会、業務執行体又は監事会のメンバーを務めること又は発行会社の管理職若しくは役員を務めることを禁止された取締役はいない。

ルノーの知る限りにおいて、取締役の私益と当社に対する職務の間に利益相反はない。

取締役の間に親族関係はない。

役員は、報酬について定めた役務契約によってルノーやその子会社に拘束されない。

(2) 2015年1月1日における経営組織

ルノーの取締役会は、ガバナンスの形態として、取締役会長とCEOを兼務させることを選択した。

ガバナンスの形態に関する詳細は、下記「取締役の組織、運営及び使命」に記載されている。

会長兼CEOは、グループ・エグゼクティブ・コミッティ（以下「GEC」という。）に対し、ルノー・グループの業務運営のかじ取りを委ねている。GECは、ルノー・マネジメント・コミッティ（以下「RMC」という。）及びオペレーションズ・レビュー・コミッティからの支援の恩恵を受けている。これらには、より多い人数のメンバーが所属している。

グループ・エグゼクティブ・コミッティ

グループ・エグゼクティブ・コミッティは、取締役会で割り当てられた職務に従い、戦略、財務及び運営に関する決定を行う。

これらは予算及びルノー・プラン、製品企画、大規模投資並びに新戦略拠点に関する計画に反映される。

グループ・エグゼクティブ・コミッティの委員は定期的に取締役会に出席する。

グループ・エグゼクティブ・コミッティは以下の11名の委員で構成される。

- カルロス・ゴーン：会長兼CEO
- ジェローム・ストール：最高業績責任者兼販売及びマーケティング担当取締役（主な役割は、市場シェアの拡大と販売の収益性を確保することである。）
- ティエリ・ボロレ：最高競争力責任者（主な役割は、魅力的な製品構成の開発を確保し、提供される製品の競争力を高め、コストを最適化し、品質を向上させ、プログラムの収益性を改善することである。）

- モウナ・セペリ：CEOオフィス所属の執行副社長（以下の部署を監督する。法務部、公務部、コミュニケーション部、広報部、企業の社会的責任部門、財産及び一般サービス部門、予防及びグループ保護部門、横断チーム部門、営業費用経済効率性プログラム）
- ガスパール・ガスコン・アブリヤン：エンジニアリング担当執行副社長
- マリー・フランソワーズ・ダムザン：人事グループ及びアライアンス担当執行副社長
- ブリュノ・アンセリン：グループ製品及びプランニング・プログラム担当執行副社長
- ホセ・ヴィンセンテ・ドゥ・ロス・モソス：グループ製造及びロジスティクス担当執行副社長
- クリスチャン・ヴァンデンヘンデ：品質及び顧客満足担当執行副社長
- ドミニク・トルマン：グループ最高財務責任者
- ステファン・ミュラー：ヨーロッパ地域担当執行副社長

ルノー・エグゼクティブ・コミッティは、毎月1回会合を開催し、年2回の定例会を開催する。

ルノー・オペレーションズ・レビュー・コミッティ

オペレーションズ・レビュー・コミッティは、経営上の決定及び地域レベルの業績に関する以下の事項の審査を担当する。

- 主要業績評価指標
- フリー・キャッシュ・フロー管理
- 収益性、プログラム及び企画
- 品質、電気自動車、固定費等の各種報告書

オペレーションズ・レビュー・コミッティは以下の16名の常任委員で構成される。

- グループ・エグゼクティブ・コミッティの11名の委員
- ユーラシア、南北アメリカ、アフリカ-中東-インド及びアジア-太平洋地域の執行副社長（ヨーロッパ担当執行副社長はグループ・エグゼクティブ・コミッティの委員であり、その資格でオペレーションズ・レビュー・コミッティに参加している。）
- グループ管理担当上級副社長
- 購買担当上級副社長

オペレーションズ・レビュー・コミッティは毎月1回（全日）会合を開催する。

ルノー・マネジメント・コミッティ

RMC会議において、グループ・エグゼクティブ・コミッティの決定及び議論が、ルノー・グループ内での実施のために提示される。

マネジメント・コミッティには、11名のグループ・エグゼクティブ・コミッティの委員及びルノー・グループの主要な部門の代表者が含まれる。委員長はカルロス・ゴーン氏である。

RMCは毎月1回会合を開催する。

（３）2015年1月1日における取締役及び役員の報酬

最高経営責任者の報酬及び給付

本項目は、最高経営責任者、会長兼CEOであるカルロス・ゴーン氏に関するものである。

Afep-Medefの勧告及びフランスの証券取引監督当局である金融市場庁（Autorité des Marchés Financiers）（AMF）の意見に基づき、最高経営責任者はルノーとの間で雇用契約を締結していない。

報酬項目

2014年度について会長兼CEOに支払われるか又は帰属する報酬の項目は、2015年4月30日に開催された株主総会において意見を諮問するために株主に提出されており、本項に記載されている。

固定報酬及び変動報酬

会長兼CEOは取締役会長としての職務について報酬を付与されていないことに留意されたい。

報酬委員会の提案に従い、取締役会は、最高経営責任者としてのゴーン氏の報酬を決定する指針として、以下の原則を採択した。

報酬委員会は、類似するフランス優良企業及び同業種の外国企業における報酬慣行の分析に基づき、専門家であるコンサルタントと共に取り組んだ。

この報酬は、以下で構成される。

- ・ 固定額
- ・ 及び、変動額。これは、業績基準に基づいて金額が決定される固定額の割合で表わされる。取締役会は業績目標を設定し、その実施を評価する。

全ての業績目標が達成された場合、変動額の合計を最大で固定額の150%とすることができる。全ての目標を上回った場合、変動額を最大で固定額の180%とすることができる。

取締役会が設定した業績基準は、以下の通りである。

- ・ 株主資本利益率（最大で10%）
- ・ 営業総利益（最大で40%）
- ・ フリー・キャッシュ・フロー（最大で40%）
- ・ 定性的に評価されるマネジメント業績（最大で60%）。質的要因は以下に基づいている。
 - ・ フランスにおける競争契約の監視、車両及び機械プロジェクトの任務（ルノー及びパートナー）、2016年に割り当てられた生産高の評価
 - ・ マネジメント環境の質：ヨーロッパでの電気自動車におけるポジション、ヨーロッパにおける車両CO₂排出量
 - ・ 多年度にわたる研究開発戦略の構築：研究開発に対する投資の水準及び設備投資の監視、さらなる安定化方針（CMFアプローチ - コモン・ビッグ・モジュール・ファミリー）及び継続的なモジュール展開方針、地域別の製品対象範囲
 - ・ CSR：財務以外のデータの検証、透明性、多様性に関する社会的影響並びに健康及び安全性
 - ・ パートナースhip：パートナーとのプロジェクト数の増加、シナジーの構築及びパートナースhipを通じたコスト削減
 - ・ アライアンスのシナジー：シナジー金額の増加、主要なシナジーの変更

上記6つの各項目は、それぞれ質的要因の10%に相当する。

機密保持の観点から、ルノーは、上記の各基準の目標値を開示していない。しかしながら、ルノーは、これらの基準の達成割合を公表する予定である。

変動額は以下の方法で支払われる。

- ・ 変動額の25%は現金で支払われる。
- ・ 残りは、以下の通り株式で繰延により支払われる。

繰延変動額の一部として付与された株式は、2018年度まで取得されず、以下を条件とする。

- ・ ルノーに4年間在籍することを求める基準。
- ・ 会長兼CEOの報酬のうち変動額に関する財務基準に基づく業績条件。これは、連続する3会計年度にわたって評価される。

会長兼CEOが取得する株式数は、繰延変動額、この繰延変動額が支払われないリスク及び3年間に係るルノー・グループの業績に基づいて決定される。

2014会計年度について、取締役会は、報酬委員会の提案に従い、固定額の金額を1,230,000ユーロに決定した。固定額は2011年以降変動していない。

変動額について、取締役会は、報酬委員会の提案に従い、財務基準の達成水準が固定額の90%に相当し、品質基準の達成水準が固定額の57.5%に相当すると決定した。

したがって、2014年度について、取締役会は、会長兼CEOの変動報酬額を固定額の147.5%、すなわち、1,814,250ユーロで承認した（これに対し、2013年度は固定額の112.6%（1,384,980ユーロ）であった）。

2015年2月11日の取締役会において、報酬委員会の提案に従い、以下の通り変動額を支払うことが決定された。

- ・ 現金で支払われる変動額（変動額の25%）：453,563ユーロ
- ・ 株式で繰延により支払われる変動額（変動額の75%）：1,360,687ユーロ

複数年度に及ぶ変動報酬

会長兼CEOは、複数年度に及ぶ変動報酬を受領しない。

例外的な変動報酬

2014年度において、会長兼CEOには、例外的な報酬は一切支払われなかった。

長期報酬

ルノー・グループは、2013年度以降ストック・オプション制度を実施せず、業績連動株式制度のみを実施することを決定した。

したがって、会長兼CEOは、2013年4月30日の株式総会で承認された通りに業績連動株式を受領する。これらの制度の条件は、下記「シニア・エグゼクティブの報酬：業績連動株式」に記載されている。

業績連動株式（2013年4月30日の株主総会で承認されている。）

会長兼CEOは、他のルノー・グループの幹部社員と同一の条件で、かつエグゼクティブ・ディレクターとしての職務を理由とする追加の業績基準に従うことを条件として、業績連動株式を受領する。

2014年2月12日、取締役会は、2013年4月30日の臨時株主総会で承認された通り、報酬委員会の提案に従い、2014年度について、CEOに100,000株の業績連動株式を付与した。

業績連動株式の割当は、以下の上限に従うことに留意されたい。

- ・ 割り当てられる業績連動株式の合計数は、3年間で株式資本の1.5%、すなわち、1年につき平均で株式資本の0.5%を上回ることはいできない。
- ・ 会長兼CEOは、割り当てられる業績連動株式の合計数の15%超を受領することはいできない。

100,000株の業績連動株式のうち、支給される株式の数は、以下の業績基準によって決定される。

- ・ 株式の3分の1については、フリー・キャッシュ・フロー
- ・ 株式の3分の1については、地理的特徴及び区分がルノーと同一のドライバーを対象とする自動車メーカーのパネル（PSA自動車、Fiat自動車EMEA、VWブランド及びSkodaブランド）と比較した、自動車部門の営業総利益（以下「OMP」という。）の百分率での変化
- ・ 株式の3分の1については、CAC 40の慣行に沿った合計株主利益率（TSR）に基づく外部基準

CEOのみに適用される最後の基準（TSR）を除き、同一の基準が業績連動株式を受領する全ての者に適用される。

機密保持の観点から、ルノーは、上記の各基準の目標値を開示していない。しかしながら、ルノーは、これらの基準の達成割合を公表する予定である。

これらの基準は、3年間（2014年度、2015年度及び2016年度）にわたって評価される。

また、業績株式の権利確定は、割当日から4年間（すなわち、2018年度まで）在籍することを条件とする。

会長兼CEOは、任期満了まで、権利確定期間終了時に支給された業績連動株式の25%を保持することを求める要件に従う。

取締役の報酬

取締役の報酬の分配方法は、下記「分配方法」に記載されている。ゴーン氏は、ルノー取締役会の一員として2014年度について総額48,000ユーロを受領した。

役職の終了に対する補償及び競業禁止に対する補償

会長兼CEOは、2014年度について、退職又は競業禁止に対する割増金条項の恩恵を受けていない。2015年度現在、取締役会は競業禁止協定を承認した。その条件は財務書類に含まれる法定監査報告書に記載されている。

この競業禁止協定は、2015年4月30日に開催された定時株主総会で採択された。

補完年金制度

会長兼最高経営責任者は、グループ・エグゼクティブ・コミッティのメンバー向けに設立された補完的団体年金制度の恩恵を受ける。この制度は新しい受給者に門戸が開かれている。

この制度は、2004年10月28日及び2006年10月31日の取締役会において、並びに2010年4月30日の株主総会において（第10号決議）、承認された。この制度は、2014年2月12日の取締役会により確認され、2014年4月30日の株主総会（第7号決議）により承認されている。

会長兼CEOのための補完年金制度は、以下を対象とする。

- ・ 社会保険料の所得上限の8倍から16倍までにあたる年間報酬の8%（5%は会社負担、また、3%は受給者負担）に相当する確定拠出型制度
- ・ 補完的な確定給付型制度。本制度の受給資格は、勤続年数が5年以上、及びGECメンバーとしての在籍年数が2年以上であることを条件とする。年額は、基準報酬の10%に、ルノーでの勤続年数が5年超である場合は、勤続年数のうち5年を超える年数について、GECのメンバーの場合は1年につき1.40%、GECのメンバーではない場合は1年につき0.40%を加算した金額に相当する。

この金額の上限は、基準報酬の30%である。

確定給付型制度に基づく年金給付金額の算定に使用される基準収入は、退職前10年間のうち3つの最も高額な年収の平均に相当する金額とする。基準収入の上限は、年間社会保険料上限の65倍である。

全ての場合において、会長兼CEOの退職給付の合計額は、その基準報酬の45%以下である。

最後に、補完年金制度の適用は、会長兼CEOが年金の請求時にルノー・グループに在籍していることを条件とする。

総括表

以下の表は、Afep-Medef及びフランスの証券取引監督当局の勧告に基づいている。

ゴーン氏に付与された報酬、ストック・オプション及び株式の総括表

（Afep-Medef勧告に基づく表1）

	2014年	2013年	2012年
会長兼CEO カルロス・ゴーン			
当該事業年度に支払われるべき報酬（詳細は表2に記載されている。）	3,098,509	2,669,142	2,728,356 ⁽¹⁾
当該事業年度に付与されたストック・オプションの価値（詳細は表4に記載されている。）	0	0 ⁽³⁾	750,258 ⁽²⁾
当該事業年度に付与された業績連動株式の価値（詳細は表6に記載されている。）	4,117,321	0	
合計	7,215,830	2,669,142	3,478,614
(1) 競争契約の締結後、この金額に含まれる変動額の30%の支払いは延期され、その支払いはこの契約に基づいた期限付きの約束をルノーが全て満たすことを条件とする。 (2) 連結財務諸表に使用された評価方法は、行使されると予想されるストック・オプション及び行使期間全体にわたり定額方式で計算したスプレッドの、適切な二項式の数理モデルに基づいている。この欄に記載されるストック・オプションの価値は、4年間の行使期間にかかる合計費用に相当する（連結財務諸表の注記18-Hを参照のこと。）。 (3) 2013年度中にオプションは付与されなかった。2013年度分として付与されたオプションは2012年12月13日に行使された。下記表4を参照のこと。			

ゴーン氏の報酬の総括表

（Afep-Medef勧告に基づく表2）

a) ルノーSA及びその支配下にある会社が支払った会長兼CEOの報酬総額は下記の通りであった。（単位：ユーロ）

カルロス・ゴーン	2014年度		2013年度		2012年度	
	当該年度に支払われるべき金額	当該年度の支払金額	当該年度に支払われるべき金額	当該年度の支払金額	当該年度に支払われるべき金額	当該年度の支払金額
固定報酬	1,230,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000	1,230,000
現金で支払われた変動報酬	453,563	346,245	346,245	1,007,370	1,439,100 ⁽¹⁾	1,599,000
条件に従って株式で支払われた変動報酬 ⁽²⁾	1,360,687	0	1,038,735			

取締役報酬	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000	48,000
現物給付	6,259	6,259	6,162	6,162	11,256	11,256
合計	3,098,509	1,630,504	2,669,142	2,291,532	2,728,356	2,888,256

- (1) 競争契約の締結後、この金額の30%の支払いは延期され、その支払いはこの契約に基づいた期限付きの約束をルノーが全て満たすことを条件とする。
- (2) 2013年度の変動額以降、取締役会は、ある会計年度に支払われるべき変動報酬の75%が株式に転換されることを決定した。当該株式の割当は、業績及び在籍の条件に服する。この制度については、上記「報酬項目」を参照のこと。

b) 日産自動車株式会社の社長兼CEOの立場でのゴーン氏の報酬

2013年6月30日及び2014年6月30日に日産により提出された2012年度（2012年4月1日から2013年3月31日まで）及び2013年度（2013年4月1日から2014年3月31日まで）の有価証券報告書で発表された情報によると、ゴーン氏が日産自動車株式会社の会長兼CEOとして受け取った報酬額合計は、2012年度は988百万円であり、2013年度は995百万円であった。

会計年度 (2013年4月1日から2014年3月31日まで)	報酬 (百万円)	ストック・ オプション	合計 (百万円)
2013年度	995*	0	995*
* この金額は、日本の一般会計原則に基づき日産が発表した金額である。			

この情報については、以下のルノーのウェブサイトにて全ての更新版が直接入手できる。

<http://group.renault.com/finance/governance/activite-du-BOARD-dadministration/>

c) アフトワズの取締役の立場でのゴーン氏の報酬

アフトワズの取締役という立場で、ゴーン氏は取締役報酬を受け取っている。しかしながら、2014年度において、ゴーン氏は、他の取締役と同様、2013年度に係るアフトワズの取締役としての職務に対する報酬を受け取らなかった。

最高経営責任者に支払われた報酬の総括表

（Afep-Medef勧告に基づく表3）

最高経営責任者	雇用契約	補完年金制度	役職の終了に 対する補償	競業禁止に 対する補償	その他の報酬
カルロス・ゴーン 会長兼CEO	なし	あり	なし	なし	なし

最高経営責任者に付与されたストック・オプション

（Afep-Medef勧告に基づく表4）

	プラン番号 及び付与日	ストック・オ プションの種 類	連結財務諸表に使用され た評価方法に基づくス tock・オプションの価 値 ⁽¹⁾	付与されたストック ・オプションの 数	行使価 格	行使期間
--	----------------	-----------------------	---	---------------------------	----------	------

カルロス・ゴーン	プラン18 2011年4月29日	購入	931,000	100,000 ⁽²⁾	38.80 ユーロ	2015年4月30 日から2019年 4月28日まで
	プラン19 2011年12月8日	購入	558,000	100,000 ⁽³⁾	26.87 ユーロ	2015年12月9 日から2019年 12月7日まで
	プラン20 2012年12月13日	購入	750,258	150,000 ⁽⁴⁾	37.43 ユーロ	2016年12月13 日から2020年 12月12日まで

- (1) 連結財務諸表に使用された評価方法は、行使されると予想されるストック・オプション及び行使期間全体にわたり定額方式で計算したスプレッドの、適切な二項式の数理モデルに基づいている。この欄に記載されるストック・オプションの価値は、4年間の行使期間にかかる合計費用に相当する（連結財務諸表の注記18-Hを参照のこと。）。
- (2) 業績基準の達成に鑑み、取締役会は、2014年2月12日の会議において、当初付与された全てのオプションを確定的に割り当てることを決定した。
- (3) 業績条件の達成に関する算出後、50,000。
- (4) 制度の業績基準の達成に鑑み、取締役会は、2014年2月12日の会議において、当初付与されたオプション150,000のうち88.48%（合計で132,720株）確定的に割り当てることを決定した。

当年度中にゴーン氏が権利行使したストック・オプション （Afep-Medef勧告に基づく表5）

	プラン番号及び 行使日	当年度に行使された ストック・オプションの数	行使価格	付与年度
カルロス・ゴーン	-	なし	-	-

当年度中にゴーン氏に割り当てられた業績連動株式 （Afep-Medef勧告に基づく表6）

	プラン番号及び 付与日	株式数	（連結財務諸表に使用された 評価方法に基づく） 株式の価値	取得日	入手可能日	業績条件
カルロス・ゴーン	プラン21 2014年 2月12日	100,000	4,117,321	2018年 2月12日	2018年 2月12日	あり

当年度中にゴーン氏に入手可能となった業績連動株式 （Afep-Medef勧告に基づく表7）

	プラン番号及び 入手可能となった日	当年度中に入手可能となった株式数	取得の条件
カルロス・ゴーン	-	なし	-

取締役報酬

年次株主総会は、取締役報酬を分配することができ、かかる金額は新たな決定がなされるまで維持される。

金額

2011年4月29日の合同株主総会において、当該年度以降、取締役間で分配される取締役報酬の年額を、別途通知するまで、1,200,000ユーロとすることを決議した。取締役会はこの金額を割り振らなければならない。

分配方法

Afep-Medef規範の第21.1条は、取締役報酬に、取締役会及び委員会の会議に実際に出席したことについて支払われる変動額が含まれるべきであると勧告している。変動額を固定額より多くするべきである。

この勧告を遵守するため、ルノー取締役会は、2014年10月8日に、取締役報酬の分配及び計算に関する規則の改訂を決定した。新しい計算規則は2014年度以降適用される。

・取締役を支払われる報酬：

- ・ 取締役会の一員であることに対する、1年につき18,000ユーロの固定額。
- ・ 取締役の取締役会への実際の出席に対する、1回につき6,000ユーロの変動額。

固定額及び変動額は、取締役1人につき、1年あたり合計で48,000ユーロの上限が課されている。

・ 委員会の委員を支払われる報酬：

- ・ 委員会の一員であることに対する1年につき1,500ユーロの固定額。
- ・ 委員の委員会への実際の出席に対する、1回につき3,000ユーロの変動額。

以下の上限が課される。

- ・ 監査、リスク及び倫理委員会（以下「CARE」という）以外の委員会については、委員1人につき、1年あたり6,000ユーロ。
- ・ 監査、リスク及び倫理委員会については、委員1人につき、1年あたり9,000ユーロ。

固定額及び変動額は、合計で以下の上限が課されている。

- ・ CARE委員会以外の委員会については、委員1人につき、1年あたり7,500ユーロ。
- ・ CARE委員会の委員については、1年あたり10,500ユーロ。
- ・ 委員会の委員長を務めることに対して：
 - ・ 委員会の委員長を務めることに対して、1年につき7,500ユーロの報酬。
 - ・ 監査、リスク及び倫理委員会の委員長を務めることに対して、1年につき15,000ユーロの報酬。

2014年度について取締役に分配された報酬の総額は1,182,000ユーロ（2013年度は1,099,825ユーロ）であった。

総括表

取締役会及び委員会への出席に基づき当該年度について取締役に對して分配された報酬

取締役	2014年度取締役会及び委員会への出席率 ⁽¹⁾						受領した報酬合計 (ユーロ) ⁽²⁾	
	取締役会	監査、リスク及び倫理委員会	報酬委員会	指名ガバナンス委員会	国際戦略委員会	産業戦略委員会	2014年	2013年
ゴーン氏	100%	-	-	-	-	-	48,000	48,000
アゼマ氏 ⁽³⁾⁽⁴⁾	100%	100%	-	-	-	100%	54,107	60,000
ベルダ氏	71%	-	100%	100%	100%	-	78,000	72,000
ド・クロワセ氏	86%	100%	-	-	-	100%	66,000	63,000
デルピ氏 ⁽⁴⁾								
(6)	25%	-	-	-	0%	-	-	52,500
デマレ氏	86%	-	100%	-	100%	100%	78,000	72,000
フォーレ氏 ⁽³⁾								
(4)	57%	-	-	-	100%	100%	57,000	52,512
ガルニエ氏	71%	-	50%	-	50%	100%	72,000	75,000
ジャンティ氏	100%	-	-	-	100%	100%	63,000	63,000

小池 氏 ⁽⁵⁾	57%	-	-	-	-	-	-	-
ラドレ・ド・ラ シャリエール氏	71%	-	100%	100%	-	-	70,500	70,500
ド・ラ・ガラン ドリ氏	100%	100%	-	100%	-	-	66,000	60,000
ラガイエット氏	100%	100%	-	100%	-	-	81,000	75,000
オステルターク 氏	100%	100%	-	-	-	100%	66,000	63,000
ペルソン氏	100%	-	100%	-	100%	-	59,250	55,500
リブー氏	86%	-	-	-	-	-	48,000	45,000
リー氏	100%	-	-	-	100%	100%	59,250	55,500
西川氏	100%	-	-	-	100%	-	55,500	49,500
スーリス氏	100%	100%	-	-	-	-	58,500	49,500
トーマス氏 ⁽⁴⁾	100%						25,714	-
トゥリニ氏 ⁽³⁾ (4)	100%						17,143	

(1) 2014年度の途中に取締役会又は委員会の1つについて任命されたか又は退任した取締役については、出席率は暦年ではなく、その任期の長さに基づいて計算する。

(2) 総額は、2014年に採用され、上記「分配方法」に記載された方法に基づいて計算されている。

(3) フランス政府を代表する取締役。

(4) これらは2014年度の途中に取締役会又は委員会の1つについて任命されたか又は退任した取締役である。

(5) 小池氏は、取締役に任命された年である2013年度分として支払われるべき報酬を放棄する意向を表明した。2014年2月12日付取締役会はこの放棄を留意した。小池氏は、2014年度に関して同氏に支払われるべき報酬を非政府組織に寄付した。

(6) デルピ氏は、2014年度について同氏に支払われるべき報酬を放棄した。

シニア・エグゼクティブの報酬：業績連動株式

法的枠組

2013年4月30日に開催された合同株主総会における第14号決議にて、取締役会は、フランス商法L.225-197-1条に定める条件に従い、当社及び関連会社のエグゼクティブ・ディレクター及び一部の従業員に対して1個以上の「業績連動株式」（既存株式又は今後発行される株式）を賞与として交付する権限を与えられた。

上記の権限付与に基づき交付される業績連動株式は以下の通り上限が課されているということにも注意すべきである。

- ・ 付与された業績連動株式の総数は、3年間で株式資本の1.5%、すなわち年間では平均して株式資本の0.5%を超えないものとする。
- ・ 会長兼CEOは、割り当てられた業績連動株式の総数の15%を超えて業績連動株式を受け取ることはできない。
- ・ エグゼクティブ・コミッティの委員は、会長兼CEOに割り当てられた業績連動株式を含め、割り当てられた業績連動株式の総数の30%を超えて業績連動株式を受け取ることはできない。

当該合同株主総会において、業績連動株式の割当の条件は、予算編成を通じて決定された業績水準を達成することとされた。

2013年4月30日に開催された合同株主総会における第14号決議に基づく業績連動株式の割当は、業績連動株式が自己株式から割り当てられるため、株主が保有する株式を希薄化するものではない。

業績連動株式制度の一般的な方針

報酬委員会

取締役会は報酬委員会の報告及び勧告に基づいて業績連動株式の割当制度を承認する。委員会はルノー・グループの一定の従業員に株式を割り当てるという会長からの提案を、年次株主総会でなされた一般的な取決めに従って検討する。

業績連動株式制度の狙い

この業績連動株式の割当の主たる狙いは、ルノーの世界各地の幹部社員、特に管理組織のメンバーに当社の持分を付与することによって、彼らをルノー・グループの価値の向上に協力させることにある。

この制度はまた、その働きによってルノー・グループの成果に特に大きく貢献した幹部社員に報いる方法でもある。

さらに、この制度は、ルノー・グループが長期的期待を抱く幹部社員、特に“ハイ・フライヤー”こと強い可能性を秘めた幹部社員らの忠誠心の確保にも役立つ。業績連動株式の付与はそれら社員の関わり合いを深め、当社の進歩と成長のために働く意欲を高めることに役立つ。

この制度は、世界におけるルノー・グループの責任者層の役割を強化する。これは、自動車事業においては、特に販売子会社、車両及びパワートレイン技術チームに適用され、車両組立及びパワートレイン工場のマネジャー、製造子会社並びに車両及びサブシステム・プログラム及びプロジェクトの全幹部にも適用される。この制度はまた、販売金融事業及びルノー・グループの主要サポート部門の責任者にも適用される。

割当方針

株式の割当は受益者の当社に対する責任と貢献の度合い、業績及び結果の考課、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。

シニア・エグゼクティブ

2015年3月1日現在、シニア・エグゼクティブは、グループ・エグゼクティブ・コミッティの委員11名を含む、ルノー・マネジメント・コミッティのメンバー29名からなる。

会長兼CEO及びエグゼクティブ・コミッティの委員は、それぞれ、割り当てられた業績連動株式の総数の15%及び30%を超えて業績連動株式を受け取ることはできない。

マネージング・エグゼクティブ

マネージング・エグゼクティブは、責任の度合い、業績及び結果に基づいて毎年異なる数の業績連動株式を付与される。割当を受ける資格のないマネージング・エグゼクティブもいる。

ストック・オプション制度から利益を受ける他の幹部社員

この制度の他の受益者は、一般的にはシニア・マネジャー及び高い専門性又は管理職としての可能性若しくは専門知識を持ったハイ・フライヤーである。一連の相補システムは、受益者の責任の度合いの査定と選出（実績及び成長の年次考課、キャリア・コミッティ（Careers Committees）、ハイ・フライヤーのための個別モニタリング、職務に応じた変動型報酬等）に用いられる。これらのシステムが合わさることによって、最もストック・オプションを受けるに値する幹部社員を特定することができる包括的な観察基盤が形成される。

上記3つのカテゴリー全体で、年間約900名の幹部社員が相当する。受益者の総数は、2012年制度のもとで892名、2013年制度のもとで861名及び2014年制度のもとで898名であった。

制度の総括表

ストック・オプション及び業績連動株式の分配

プラン12及び14は、権利者に新株引受権を付与する。一方、プラン17、18、19及び20は、既存株式を購入する権利を付与するものである。

プラン17b、18b、19b、20b及び21bは、業績株式割当制度であり、エグゼクティブ・ディレクターは当制度から除外されている。

プラン21は業績株式割当制度である。この制度に基づき会長兼CEOに割り当てられる株式は、制度の他の受益者には適用されない追加の業績基準に服する。

2014年12月31日現在運用中の制度の合計数量は資本の1.48%に相当する。

ストック・オプション制度

(Afep-Medef勧告に基づく表8)

2006年5月4日の年次株主総会のストック・オプション付与

	プラン12	プラン14
権利付与日 / 取締役会の日付	2006年5月4日	2006年12月5日
付与又は取得される株式合計数	1,674,700	1,843,300
内、エグゼクティブ・ディレクター カルロス・ゴーンに付与された株式数	100,000	200,000
ストック・オプション行使開始日	2010年5月5日	2010年12月6日
権利行使期限	2014年5月3日	2014年12月4日
引受価格 / 購入価格 ⁽¹⁾	87.98	93.86
2014年12月31日時点の引受済株式数	3,000	0
2014年12月31日時点の取消又は失効ストック・オプション数	1,671,700	1,843,300
2014年12月31日時点の残存ストック・オプション数	0	0

2011年4月29日の年次株主総会のストック・オプション付与

	プラン17 ⁽²⁾	プラン18	プラン19 ⁽³⁾	プラン20 ⁽⁴⁾
権利付与日 / 取締役会の日付	2011年4月29日	2011年4月29日	2011年12月8日	2012年12月13日
付与又は取得される株式合計数	176,000	490,000	300,000	447,800
内、エグゼクティブ・ディレクター カルロス・ゴーンに付与された株式数	0	100,000	100,000	150,000
オプション行使開始日	2015年4月30日	2015年4月30日	2015年12月9日	2016年12月13日
権利行使期限	2019年4月28日	2019年4月28日	2019年12月7日	2020年12月12日
引受価格 / 購入価格 ⁽¹⁾	38.80	38.80	26.87	37.43
2014年12月31日時点の引受済株式数	0	0	0	0
2014年12月31日時点の取消又は失効ストック・オプション数	176,000	11,388	150,000	51,578
2014年12月31日時点の残存ストック・オプション数	0	478,612	150,000	396,222

(1) 引受価格 / 購入価格は、取締役会前の取引日20日間における平均株価と同等の価格である。

(2) 2012年2月15日に開催された取締役会において、2011年度の営業総利益の目標が達成されていなかったことが指摘され、プラン17のストック・オプションは全て取り消された。

プラン15及びプラン16については営業総利益の目標が達成されなかったため、これらの制度の全てのオプションが取り消された(2009年2月11日の取締役会及び2010年2月10日の取締役会)

(3) 2013年2月13日に開催された取締役会において、2012年度の営業総利益の目標が達成されていなかったが、FCF目標は達成されていたことが指摘され、プラン19のストック・オプションの50%は取り消された。

(4) 2014年2月12日に開催された取締役会において、業績基準の88.48%が達成されていたことが指摘され、プラン20のストック・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勧告に基づく表9)

	プラン17b 株式 ⁽¹⁾	プラン18b 株式	プラン19b 株式 ⁽²⁾	プラン20b 株式 ⁽³⁾	プラン21 株式	プラン21b 株式
権利付与日 / 取締役会の日付	2011年 4月29日	2011年 4月29日	2011年 12月8日	2012年 12月13日	2014年 2月12日	2014年 2月12日
付与された株式合計数	544,300	1,233,400	609,900	679,900	313,807	980,045
内、エグゼクティブ・ディレクター カルロス・ゴーンに付与された株式数	0	0	0	0	100,000	0
最終取得日	2013年 4月30日	2014年 4月30日	2013年 12月9日	2014年 12月13日	2018年 2月12日	2017年 2月12日
保有期限終了日	2015年 4月30日	2016年 4月30日	2015年 12月9日	2016年 12月12日	2018年 2月12日	2019年 2月12日
2014年12月31日に取り消された株式数	544,300	57,603	312,050	93,939	1,500	1,300
2014年12月31日現在の残存株式数	0	1,175,797	297,850	585,961	312,307	978,745
(1) 2012年2月15日に開催された取締役会において、2011年度の営業総利益の目標が達成されていなかったことが指摘され、プラン17bの株式は全て取り消された。 プラン16bについては営業総利益の目標が達成されなかったため、これらの制度の全てのオプションが取り消された(2010年2月10日の取締役会) (2) 2013年2月13日に開催された取締役会において、2012年度の営業総利益の目標が達成されていなかったが、FCF目標は達成されていたことが指摘され、プラン19のストック・オプションの50%は取り消された。 (3) 2014年2月12日に開催された取締役会において、業績基準の88.48%が達成されていたことが指摘され、プラン20の株式の11.52%は取り消された。						

ルノー役員を除く10名の従業員に関する情報
(Afep-Medef勧告に基づく表10)

ルノー役員を除くオプション受領数の多い上位10名の従業員に付与及び行使されたストック・オプションの総括	付与オプション / 取得株式総数	行使価格	プラン18	プラン19 ⁽¹⁾	プラン20 ⁽²⁾
発行体又はオプションを付与する会社により、最もオプション受領数の多い当該発行体又はかかる範囲内の会社の上位10名の従業員に対して付与されたストック・オプション(合計数)	478,800	プラン18は 38.80ユーロ、 プラン19は 26.87ユーロ プラン20は 37.43ユーロ	240,000	62,000	176,800
発行体又は上記の会社の、オプション取得数又は引受数の多い上位10名の従業員が行使した、発行体又は上記の会社の株式オプション(合計数)	該当なし				
(1) 2013年2月13日に開催された取締役会において、2012年度の営業総利益の目標が達成されていなかったことが指摘され、プラン19のストック・オプションの50%は取り消された。 (2) 2014年2月12日に開催された取締役会において、業績基準の88.48%が達成されていたことが指摘され、プラン20のストック・オプションの11.52%は取り消された。					

ルノー役員を除く10名の従業員に付与された業績連動株式及び当該従業員によって確定的に取得された株式の総括	付与株式総数	プラン18B	プラン19B ⁽¹⁾	プラン20B ⁽²⁾	プラン21B
--	--------	--------	-----------------------	-----------------------	--------

発行体又はオプションを付与する会社により、最も株式受領数の多い当該発行体又は会社の上位10名の従業員に対して付与された株式（合計数）	222,000	110,000	34,000	78,000	185,000
発行体又は上記の会社の、最も株式取得数の多い上位10名が所有及び取得した、当該発行体又は上記の会社の株式（合計数）	該当なし				
(1) 2013年2月13日に開催された取締役会において、2012年度の営業総利益の目標が達成されていなかったことが指摘され、プラン19のストック・オプションの50%は取り消された。 (2) 2014年2月12日に開催された取締役会において、業績基準の88.48%が達成されていたことが指摘され、プラン20bの株式の11.52%は取り消された。					

追加情報

権利の喪失は、規則の定めに従う。すなわち、辞職の場合は一括して権利を喪失させ、解雇の場合には個々の決定により権利を喪失させる。

Afep-Medef規範に従い、最高経営責任者は、取締役会が定める保有期間が満了するまで、業績株式のリスクをヘッジしないことを正式に約束した。

5【コーポレート・ガバナンスの状況等】

(1)【コーポレート・ガバナンスの状況】

取締役会の組織、運営及び使命

1. 取締役会の運営

取締役会の使命及び運営は取締役会の内部規則に明記されている。

取締役会の運営に関する内部規則：

取締役会の手続及び取締役会委員会の会議は、取締役による有効な参加を保証することを条件として、技術的手段を用いて行うことができる。

したがって、上述の手段で取締役会の手続に参加している取締役は、定足数及び過半数の計算において出席しているとみなされる。但し、個別財務諸表若しくは連結財務諸表の承認、又は取締役会長、最高経営責任者及び副最高経営責任者の任命若しくは解任を行う会議を除く。これらの手続については、取締役は会議に直接出席することを求められる。

会議はあらゆる方法により招集され、取締役会の秘書役により送付することができる。

取締役会の手続は、取締役会の5日以上前に各取締役に送付された文書に基づいて行われる。

但し、上述の文書がこれよりも短い期限で取締役会の委員会に事前に提出される場合、これらの文書は、当該委員会の関連する会議の終結時に取締役に転送される。緊急時又は期限に間に合わせるができない場合は、議題及び取締役が協議する事項に関する文書は、取締役会が行われる24時間以上前に送信される。

各取締役会の議事録は、法律要件に従って保管される。

取締役会はメンバーの1人を会長に任命する。会長（自然人でなければならない。）は再選可能である。

2. 取締役会の使命

取締役会の使命に関する内部規則：

取締役会は、各自が平等に権限を有する組織である。

いかなる状況下においても、当社の利益のために行動する義務を負う。1つの組織として株主から権限を付与されており、他の利害関係者の期待にも配慮する。当社の利益にかない、法令で求められる頻度で会議を行う。

取締役会は、最高経営責任者の提案に基づいて当社の戦略を決定する。取締役会は、毎年当社の戦略的指針について協議する。これには、最高経営責任者が提案する、ルノー・日産アライアンスに関するものが含まれる。取締役会は、これらの指針の改定について検討する。取締役会は、事業戦略に合致しない主要な決定について、事前に意見を表明する。

取締役に提出された当社の見通し又は予想に根本的な影響を及ぼす外部の事由又は内部の変化が生じた場合、取締役会は、最高経営責任者から速やかに警告を受ける。

毎年、取締役会は中期計画及び予算を検討する。

取締役会は、損益計算書、貸借対照表及びキャッシュ・フローに示された当社の業績について、定期的に情報提供を受ける。また、オフバランス約定についても情報提供を受ける。

財務諸表又は重大な取引等、公表される財務情報の質を確保する。当社の証券の取引が実行される場合、当該取引の性質により正当化される場合はいつでも、当該実行に関する意見を公表する。

取締役会は、最高経営責任者の業績を評価し、その報酬を決定するため、最高経営責任者が出席しない会議を年1回開催する。

また、独立しているとみなされる取締役のリストの承認も毎年行う。取締役会は、取締役会及びその委員会の運営を取り巻く問題について、こうした観点で行われる年次評価に加えて、少なくとも年1回議論する。

取締役会は、株主総会の準備及び招集を行い、その議題を設定する。

取締役会の基本的な任務の1つは、全般的な経営の方法及び会長兼最高経営責任者の権限の制限を定めることである。

2.1 取締役会長と最高経営責任者の兼務

2009年5月6日、指名ガバナンス委員会の提案に従い、ルノー取締役会は、取締役会長と最高経営責任者を兼務させた。当時、ゴーン氏が会長兼最高経営責任者として任命され、2010年及び2014年に再任された。カルロス・ゴーン氏の取締役会長としての任期は、2014年4月30日の株主総会において4年間の期間で更新された。

取締役会長と最高経営責任者を兼務させるこのガバナンス方法は、取締役会を有するフランス上場企業の大多数で行われている。当社の組織及び運営に適しており、とりわけ、組織全体の団結を確保及び強化するための迅速且つ効果的な意思決定プロセスを提供する。

2.2 会長兼CEOの権限の制限

力関係のバランスは、とりわけ以下によって確保されている。

- ・ 独立取締役が取締役会の過半数を占めていること。
- ・ 2009年7月以降、独立取締役の中から選任される主席独立取締役（Lead Independent Director）が設置されていること。その役割は以下に記載されている。
- ・ 最高経営責任者の権限が制限されていること。その内容は、取締役会の内部規則に明記されている。

これらすべての規定によって、バランスのとれたガバナンスが行われる一方で、効率的な意思決定が確保される。

I. 取締役会の独立性

取締役会は、内部規則に定める独立性の原則に全力で取り組んでいる。

取締役の独立性に関する内部規則：

取締役は、判断の自由の行使が損なわれる可能性がある等、当社、そのグループ又は経営全般との間でいかなる関係も考慮しないとき、独立している。したがって、独立取締役は、非執行取締役（すなわち、当社又はそのグループ内で経営に関する職務を遂行していない取締役）であることを意味するだけではなく、これらの組織との間で特定の利害関係（重要な株主、従業員又はその他）を一切有していないことを意味すると理解される。

取締役会は、指名ガバナンス委員会の提案に従い、Afep-Medef規範が定める基準に基づいて、独立しているとみなされる取締役のリストを毎年決定する。

- ・ 会社若しくはそのグループにとって重要であるか、又は、会社若しくはそのグループが事業の大部分を占めている、顧客、サプライヤー、投資銀行又は商業銀行ではないこと。
- ・ 役員の近親者ではないこと。
- ・ 過去5年間に於いて会社の監査人ではなかったこと。
- ・ 12年超にわたって会社の取締役ではなかったこと。この基準によると、取締役の任期が12年を超えた後で当該任期が満了した時にのみ、独立取締役としての地位が失われる。
- ・ 当社の従業員又は役員ではなく、親会社又は連結対象の会社の従業員又は取締役ではなく、過去5年間にこのような従業員、役員又は取締役ではなかったこと。
- ・ 当社が直接的又は間接的に取締役会に参加している会社の役員ではなく、そのように指定された従業員又は（現在の、又は過去5年以内の）役員が取締役を務める会社の役員ではないこと。
- ・ 当社の大株主（資本又は議決権の10%以上）を代表する取締役の独立性は、個別に評価されなければならない。

ルノーの取締役会は、50%以上が独立取締役で構成されなければならない、この割合は、この事項に関するAfep-Medef規範の勧告に従って計算される。

取締役会は年1回、内部規則に明記された以下の独立性基準に従って、各取締役の独立性を検討する。

2015年2月11日、取締役会は、独立取締役のリストを以下の通り承認した。ド・ラ・ガランドリ氏、スーリス氏、ベルダ氏、ド・クロワセ氏、デマレ氏、ガルニエ氏、ラドレ・ド・ラシャリエール氏、ラガイェット氏、リブー氏及びトーマス氏である。

取締役が12年間を超えてその職務を務めるべきではないとのAfep-Medef規範の勧告に関連して、取締役会は、2014年4月30日の株主総会によって任期が更新された、ラドレ・ド・ラシャリエール氏及びリブー氏の状況を入念に調査した。

「遵守又は説明」原則に従い、取締役会は、この2名の取締役については、下記「「遵守又は説明」原則」の表に記載された理由により、この基準を採用しないことを決定した。

さらに取締役会は、取締役とルノーの間に存在するビジネス上の関係の性質は重要ではないことを指摘した。したがって、取締役会は、ルノーと、ルノーのいずれかの取締役が取締役又は執行役員を務めているいずれの会社の間にも、重要なキャッシュ・フローが一切存在しないことを保証した。これには、これらの会社がルノーの収益に占める割合を調査することにより保証することが含まれる。この検討において、取締役会は、ゴールドマン・サックス・インターナショナルの顧問であるド・クロワセ氏と、パークレイズの顧問であるラガイェット氏の状況に特に留意した。ルノーがこれら2つの銀行との間に有する資金の流れは限定的であり、これらの銀行はルノーの主要な取引銀行ではないことが明らかになった。

11. 主席独立取締役

ラガイェット氏は、2011年4月29日以降主席独立取締役を務めている。

主席独立取締役の役割は内部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の内部規則：

取締役会は、取締役会長とマネージング・ディレクターを同一人物に兼務させるという決定に従い、取締役の中から「主席独立取締役」を任命しなければならない。

主席取締役の役割は、独立取締役の活動を調整することである。主席取締役はまた、最高経営責任者と独立取締役の間の連絡も担う。

主席取締役は、指名ガバナンス委員会の提案に従い、取締役会によって、独立性の資格を有する取締役の中から任命される。主席独立取締役はその取締役職の任期にわたって任命されるが、取締役会はいつでもその役職を停止することができる。

主席取締役の職務は、4年を超えて連続で務めることはできない。

主席取締役は以下の使命を有する。

- ・ 取締役会長及び専門委員会の委員長に助言すること。
- ・ 実現し得る最良の環境で取締役が役割を遂行できるようにすること。とりわけ、取締役会の前に十分な情報提供が行われるようにすること。主席独立取締役は、独立取締役が優先的に連絡を取る相手でもある。
- ・ 利益相反を管理及び防止すること。
- ・ 内部規則遵守を徹底すること。
- ・ 取締役会の議題案について決定を行うこと。
- ・ 最高経営責任者が不在の場合に取締役会の議長を務めること。とりわけ、主席取締役は、最高経営責任者の業績の評価及びその報酬の決定を行う議論において議長を務める。
- ・ 例外的な状況において、すべての委員会の委員長の意見を聞いた上で、取締役会を招集すること。
- ・ ルノー・グループのマネジャーと定期的に会合すること。
- ・ レジストレーション・ドキュメントにおいて自らの活動を報告すること。

主席独立取締役は、1以上の専門委員会の委員となることもできる。委員となっていない専門委員会の会議に出席することもできる。

主席独立取締役に関する2014年度年次レビュー

主席独立取締役は、すべての取締役会、すべての指名ガバナンス委員会及び委員長を務めるすべてのCARE会議に出席した。

主席独立取締役は、独立取締役が自らの役割を効果的に遂行できる条件が満たされることを徹底するため、独立取締役と連絡を取り合った。

主席独立取締役は、会長兼CEO、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取締役（グループ会計取締役、法務取締役、税務取締役等）並びに法定監査人と定期的に連絡を取り合った。また、自らがルノー・グループ及びその競合他社の活動について常に最新情報を把握しているよう徹底した。

主席独立取締役は、各取締役会の議題について意見を表明した。当該議題は、出席通知を送付する前に当該主席独立取締役に提出された。

主席独立取締役は、会長兼CEOの業績評価及び報酬に関する取締役会の手続において議長を務めた。

主席独立取締役は、大株主の懸念について指摘し、当社がこれらに対応するよう徹底した。

主席独立取締役は、指名ガバナンス委員会の委員として、新しい取締役の採用プロセスにも関与した。

主席独立取締役は、取締役会のガバナンス及び運営に関連する議論に参加した。

主席独立取締役は、Afep-Medef規範に従い、取締役会の内部規則の変更を検討した。

主席独立取締役は、CAREの委員長としての職務の一環として、ルノー・グループのリスク監視を監督し、新しい法定監査人事務所の選任に参加し、イラン及びロシアにおけるルノー・グループのポジションに関する出来事について常に最新情報を把握した。

III. 取締役会の具体的な権限

取締役会の内部規則は、取締役会が、会長兼CEOにより提案されたルノー・グループの戦略的方針（ルノー・日産アライアンスに関連する方針を含む。）について毎年調査すると定めている。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重大な決定が行われる前に、取締役会としての意見を表明する。

また、内部規則は以下の権限の制限を定めている。

会長兼CEOの権限の制限に関する取締役会の内部規則：

金額が250百万ユーロを超える場合、最高経営責任者は、外部成長事業、又は設立された会社若しくは設立される予定の会社に対する長期持分投資の取得若しくは売却について取締役会の承認を得なければならない。

金額が60百万ユーロを超える場合、最高経営責任者は、外部成長事業、又は設立された会社若しくは設立される予定の会社に対する長期持分投資の取得若しくは売却について取締役会に通知しなければならない。

3. 2014年度における取締役会の活動

2014年度、取締役会は7回開催された。

取締役会は、平均2時間行われた。事業戦略に関する会議は、丸1日行われ、パリ・モーターショーにおいて開催された。この会議の間、取締役にはルノー、日産及びダチアの展示場を見学する機会があり、業務執行マネジャー（プログラム・マネジャー、設計マネジャー等）から、製品戦略及び自動車のラインナップに関する詳細なプレゼンテーションを受けた。

2014年度において、出席率は86%であった（取締役別の詳細については、上記「分配方法」を参照のこと。）。

当該年度中、取締役会は、フランスにおける法令及び規制の要件に従って、議題に上ったすべての事案について意見を述べた。

主要な事項として、取締役会は以下の行動を取った。

会計及び予算案

とりわけ、取締役会は、

- ・ 2013年度のルノー・グループの連結財務諸表並びにルノーSA及びルノーS.A.S.の親会社財務諸表を承認した。
- ・ 株主総会で提案される2013年度利益処分額（配当の支払を含む。）を決定した。
- ・ 2014年上半期の連結財務諸表を精査した。
- ・ 2015年度の予算案を採択した。

ルノー・グループの戦略

とりわけ、取締役会は、以下に関する議論及び精査を行った。

- ・ シニア・マネジメントにより提唱され2011年度に取締役会により承認されたルノー2016 - ドライブ・ザ・チェンジ計画の第2部（2014年度-2016年度）。
- ・ ルノー・日産アライアンス内のシナジー。とりわけ、4部門（購買、エンジニアリング、製造及びロジスティクス、並びに人事）の収斂の文脈におけるシナジーの加速。
- ・ とりわけ、ルノー・グループ内での複数のブランドの共存に関連する、ブランド戦略。
- ・ 特に、ダイムラーとのパートナーシップによるシナジー。
- ・ 中国、東南アジア（インドを含む。）におけるルノーの戦略。

コーポレート・ガバナンス

とりわけ、取締役会は、

- ・ カルロス・ゴーン氏の取締役会長としての任期の更新を提案した。
- ・ 主席独立取締役の権限を強化した。
- ・ 独立取締役のリストを作成した（上記の関連項目を参照のこと。）。
- ・ 取締役数名の任期の更新、新取締役の任命及び2013年度におけるAfep-Medef規範の改定を受けて、専門委員会の構成を変更した。
- ・ 取締役会の各専門委員会が作成した報告書を検討した。

- ・ 外部のコンサルティング会社の支援を得て2014年度における取締役会の運営に関する評価を行い、この問題を2015年度初頭の議題とした（この議論の結論は、下記「取締役会の評価」に記載されている）。
- ・ ダヴィッド・アゼマ氏の後任として、命令により任命されたトゥリニ氏を、政府を代表する新取締役に任命したことを指摘した。
- ・ 会長兼最高経営責任者の報酬を決定した。
- ・ 2013年度のストック・オプション制度及び特別株式付与制度で定められた業績基準の達成度を評価した。
- ・ とりわけ、Afep-Medef規範の改訂について、取締役会の内部規則の検討を行った。
- ・ フランス商法L.225-37条に従って取締役会長の報告を承認した。
- ・ 年次株主総会に先立って株主の質疑に対する回答を精査し、承認した。

規制された契約

2015年2月11日の会議において、取締役会は、

- ・ 過年度に締結され、継続していた「規制された」契約を検討した。
- ・ 当社と、会長兼CEOであるカルロス・ゴーン氏との間の競業禁止協定の署名を承認した。この協定の詳細は、上記「報酬項目」に記載されている。

2014年度における取締役会の専門委員会

取締役会の役割に関連する特定の議題について徹底した検討を行うために、5つの専門委員会が設置されている。取締役会は、会議の場で、各委員会の委員長による報告により、委員会の意見を知らされる。委員会の一般的な運営は、主に取締役会の内部規則に定められている。

委員会に関する取締役会の内部規則：

取締役会は、その使命及び活動を支援するために、以下の5つの委員会を有している。

- ・ 監査、リスク及び倫理委員会
- ・ 報酬委員会
- ・ 指名ガバナンス委員会
- ・ 国際戦略委員会
- ・ 産業戦略委員会

取締役会は、指名ガバナンス委員会の提案に従って、委員会の構成及びそれぞれの委員長の選任を決定する。

委員会において、相互取締役職（cross-directorship）（Afep-Medef規範の理解による。）の存在は回避すべきである。

委員会の委員長は、希望する場合、委員となっていない他の委員会の会議に出席することができる。

委員会の委員長は、それぞれの委員会の活動及び勧告を取締役会で報告する。出席できない場合、委員長は委員会の委員を指名し、取締役会に対して報告させる。

最高経営責任者は、その使命に関するあらゆる事項について委員会に諮問することができる。

委員会は、必要と判断された場合はいつでも、且つ、少なくとも年2回、会議を開催する。

いずれの場合でも、委員会は、その付託された権限の範囲内の議題が含まれる取締役会の前に会議を開催する。

委員会は、委員会で検討される事項を協議する予定の取締役会の2日以上前に会議を開催する。但し、緊急時又は会議の開催が妨げられる場合を除く。

以下の委員会向けの文書は、委員会の5日以上前にその委員に送付されるものとする。但し、緊急時又は送付が妨げられる場合を除く。

- ・ 産業戦略委員会
- ・ 国際戦略委員会

以下の委員会向けの文書は、委員会の2日以上前にその委員に送付されるものとする。但し、緊急時又は送付が妨げられる場合を除く。

- ・ 監査、リスク及び倫理委員会
- ・ 指名ガバナンス委員会
- ・ 報酬委員会

その使命を遂行するため、委員会は、その選択により以下を行うことができる。

- ・ その職務に関連する部門の職員に会うこと。
- ・ 機能マネジャー又は事業会社のマネジャーにインタビューを行うこと。
- ・ 会社の代表者に対し、その使命の遂行に必要と考える文書又は情報を伝達するよう要請すること。
- ・ 当社の外部の組織及びサービス提供者に対し、当社の費用負担で、その使命の遂行に資すると考える調査を行うよう要請すること。

1. 監査、リスク及び倫理委員会（以下「CARE」という。）

構成

内部規則は、CAREの構成に関する指針を詳細に規定している。

CAREの構成に関する取締役会の内部規則：

CAREの構成は以下の通りである。

- ・ 3分の2以上の独立取締役。但し、従業員である取締役又は従業員株主を代表する取締役を除く。
- ・ 会計及び／又は財務の能力を有する取締役。
- ・ 委員会の委員長は、独立取締役の中から特に配慮して選出される。
- ・ 最高経営責任者はこの委員会の委員となることはできない。

CAREの委員は、任命時に、当社の具体的な会計、財務及び業務の特徴について情報提供を受ける。さらに、各取締役は、必要と判断する場合、当社の具体的な特徴、事業分野及び自動車業界に関する追加の研修を受けることができる。従業員又は従業員株主を代表する取締役は、その職務を遂行することができるよう、適切な研修を受ける。

2014年12月31日現在、CAREは、ラガイエット氏を委員長として、ド・ラ・ガランドリ氏、スーリス氏、ド・クロワセ氏、オステルターク氏及びトゥリニ氏の6名から構成される。

トゥリニ氏は2014年12月12日にCAREの委員に任命された。

同委員会の6名のメンバーのうち、4名は独立取締役である。

CAREの構成は、委員会の使命の対象となっている分野にふさわしい財務及び／若しくは会計の知識又は専門家としての経験をすべてのメンバーが有しているように精査された（上記「取締役の任期又は職務の一覧表」の取締役の経歴を参照のこと。）。

同委員会委員長のラガイエット氏は、政府及び民間の両部門で働き、経済及び金融セクターでそのキャリアを費やした。

パリ弁護士会前会長であるド・ラ・ガランドリ氏は弁護士であり、その経験により、同氏は同委員会における会計及び財務の問題に関する協議において積極的な役割を果たすことができている。キャリアの中で倫理的問題に携わっていることから、同氏は同委員会のメンバーに特に適している。

スーリス氏は、フランス内外のいくつかの大手企業で役員の職務を歴任してきた。その経験により、同氏は同委員会のすべての議論に積極的に参加することが可能となっている。

ド・クロワセ氏は、会計検査院及び財務省で会計検査官として働いた。同氏はまた、いくつかの信用機関において管理職に就き、役員を務めた。現在はゴールドマン・サックスの国際顧問である。

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。従業員取締役と同様に、企業経営の会計及び財務面を含む、取締役を務めるための特別な研修を受けている。当社に関する卓越した知識により、同氏は同委員会の仕事を容易に理解し積極的に参加することが可能となっている。

トゥリニ氏は、とりわけ合併及び買収等の問題について、大手グループにおいて管理職を歴任した。同氏は現在、政府参加庁の長官である。

使命

CAREの使命に関する取締役会の内部規則：

以下はCAREの使命である。

- ・ 財務情報を生み出すプロセスを監視し、現行の基準に従いIFRS会計システムに基づいて作成された財務諸表の作成に採用される方法を監督すること。
- ・ 当社の取締役によって作成される財務諸表の調査及び分析を行い、これに関する発見を取締役会メンバーに報告すること。
- ・ リスク管理、内部統制並びに規制及び経営上の法令遵守のスキームの効果を監視すること。
- ・ 倫理規則、特にビジネス倫理の遵守を確保すること。
- ・ 当社が、企業の社会的責任（CSR）に対する適切なレベルのコミットメントを有していることを確保すること。

そこでCAREは、

- ・ 財務諸表の分析の一環として、財務諸表の結果の要点を強調している法定監査人のメモランダム、採用された会計オプション、並びにリスク・エクスポージャー及び事業のオフバランス約定を記載している財務取締役によるメモランダムを調査する。
- ・ 取締役会に対して法定監査人の選任手続を提案し、選任手続を管理し、かかる監査人の業務の質について意見を表明し、かかる監査法人の独立性を守る規則の遵守を確保する。この枠組の中で、CAREは、株主総会による任命について提案された法定監査人に関する勧告を表明する。
- ・ 法定監査人に対して定期的にインタビューを行う。かかる法定監査人は、業務の一般的なプログラム並びに行っているテスト及びサンプリングを提出しなければならない。
- ・ ルノー・グループのリスクの特定及び評価を行うシステムの存在について情報提供を受け、また、このシステムの効果が適切に監視されていることを確保する。
- ・ 内部統制システムが存在することを確保し、その効果を監視する。
- ・ 監査計画を監督し、その実施を監視し、また勧告が実行されていることを確認する。
- ・ 倫理スキームの適切な実施を監督し、その効果を評価し、また、ルノー・グループの行動規範について関連手続と共にその実施を監視する。
- ・ 倫理及びコンプライアンス並びに実施した活動について、当社の年間活動報告を、倫理取締役から受領する。当委員会は、翌年の行動プログラムを調査し、それに関する意見を表明し、またその進展を監視する。
- ・ 倫理取締役に対してインタビューを行い、また、必要とみなす場合、倫理及びコンプライアンス委員会の委員長並びにリスク及び内部統制委員会の委員長に対してインタビューを行う。
- ・ 倫理並びに社会的及び環境面における責任についての問題に関してステークホルダーとの関係性を調査する。
- ・ 当社の社会的責任取締役に対して、この分野で行われている活動について1年に1回インタビューを行う。
- ・ フランス商法第L.225-37条において参照される、取締役会長の報告の内部統制及びリスク管理手続に関するセクションを調査する。
- ・ 付託された権限の範囲内で、取締役会又は当社の経営組織に対して当該分野での勧告を策定する。

権限の範囲内で、CAREは定期的に、以下の組織の代表に対するインタビューを行う。

- ・ 監査、リスク管理及び組織部門
- ・ ルノー・グループ保護及びリスク予防部門
- ・ 倫理部門
- ・ ルノー・グループ財務部門
- ・ 法定監査人

活動の概要

CAREは2014年度に4回開催され、出席率は100%であった（詳細については、上記「分配方法」の表を参照のこと。）。

フランスの法令及び規制の要件並びにAfp-Medef規範に従って、監査、リスク及び倫理委員会は、特に以下の事項を扱った。

- ・ 2013年度の連結財務諸表並びにルノーSA及びルノーs.a.s.の親会社財務諸表、2014年上半期のルノー・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。CAREはとりわけ、自動車部門における資産の評価、資産減損テスト、フランス及びヨーロッパの自動車市場における進展並びにそれがルノーの財務成績に及ぼす影響に関連する問題について調査した。
- ・ 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及び財務上の影響の検討。
- ・ 予算に関する2014年度の業績の監視。
- ・ 2015年度の予算の策定。
- ・ 2014年度の内部監査計画の検討及び2015年度の内部監査計画の提示。
- ・ 法定監査人が法定監査業務の一環として行う外部監査計画。
- ・ 法定監査人の独立性及び任命の更新。CAREは、法定監査人集団の円滑な移行も徹底した。
- ・ 財務リスク並びにとりわけイラン及びロシアの状況の監視。
- ・ 倫理部門の業務並びに不正の監視及び予防手続。
- ・ 法務部門により扱われている主要な法的事項の状況。
- ・ 内部統制及びリスク管理（ルノー・グループの主要なリスクのマッピング）。
- ・ 2014年度に創設されたCAREの新しい権限に基づくCSR取締役の活動報告。

CAREの責任のひとつは、下記「倫理方針」に記載する内部統制及びリスク管理システムの効率性を精査することである。この点について、同委員会による財務諸表の検討は、最高財務責任者の立会いの下、使用された会計原則及びこの領域における主な規制の進展に関する監査人の作業の主たる内容及び結論について説明した監査人からのプレゼンテーションと併せて行われた。さらに、最高財務責任者は、当社のリスク・エクスポージャー及びオフバランス約定について説明したメモを提出した。

CAREは、また、当社のシニア・エグゼクティブの出席なしに、当社の法定監査人から報告を聞いた。

2. 報酬委員会

構成

内部規則は、報酬委員会の構成に関する指針を詳細に規定している。

報酬委員会の構成に関する取締役会の内部規則：

報酬委員会の構成は以下の通りである。

- ・ 過半数の独立取締役。
- ・ 従業員又は従業員株主を代表する1名の取締役。
- ・ 独立取締役の中から任命された委員長。
- ・ 最高経営責任者はこの委員会の委員となることはできない。

2014年12月31日現在、この委員会は5名の委員で構成されており、そのうち4名が独立取締役であり、1名が従業員により選出された取締役である。委員長はベルダ氏であり、デマレ氏、ガルニエ氏、ラドレ・ド・ラシャリエール氏及びベルソン氏が含まれる。

2013年に改定されたAfeP-Medef規範に従って、この委員会のメンバーは、従業員を代表する取締役を含むように変更された。このため、2014年2月12日からエリック・ベルソン氏がこの委員会のメンバーとなった。

使命

報酬委員会の使命に関する取締役会の内部規則：

報酬委員会の使命は、取締役会が、役員を務めるシニア・マネジャーのすべての報酬及び給付を決定できるようにすることである。

したがって、報酬委員会は、

- ・ 会長兼最高経営責任者の報酬の固定額を取締役に提案する。
- ・ 会長兼最高経営責任者の報酬の変動額を設定する規則及び当該変動額を取締役に提案する。
- ・ これらの規則が、会長兼最高経営責任者の業績に関する毎年の又は多年度にわたる評価や、当社の中期戦略に合致していることを徹底する。
- ・ これらの規則の毎年の適用を監視する。
- ・ 会長兼最高経営責任者の報酬、現金によらない給付及び退職給付に関するすべての勧告を取締役会に行う。
- ・ 役員ではない主なシニア・マネジャー、とりわけエグゼクティブ・コミティのメンバーが受領したすべての報酬及び給付を調査する。これには、適切な場合は、他のルノー・グループの会社から受領したものも含まれる。委員会は、この時、会長兼CEOを招くことができる。
- ・ 長期インセンティブ制度に関する一般的な方針を調査し、当該方針及び長期インセンティブ報酬の両方に関して取締役会に対する提案を策定する。
- ・ 役員を務めるシニア・マネジャーの報酬について株主の意見を求めるために株主に送付する情報を検討する。

活動の概要

同委員会は、2014年度に2回開催され、出席率は90%であった（詳細については、上記「分配方法」を参照のこと。）。

かかる議題の主要事項は、以下の通りであった。

- ・ 会長兼CEOの報酬。
- ・ ルノー2016 - ドライブ・ザ・チェンジ計画に関連した、会長兼CEOの報酬のうち変動額に関連する業績条件及び2015年度におけるカルロス・ゴーン氏の報酬のうち変動額を決定するための追加の業績基準の決定。
- ・ 全受益者向けの2011年度から2013年度のストック・オプション制度及び2013年度の業績連動株式に関連した業績基準の達成。
- ・ 株主勧告議決を考慮した、会長兼最高経営責任者の報酬項目の総括表。

3. 指名ガバナンス委員会

構成

内部規則は、指名ガバナンス委員会の構成の原則を詳細に規定している。

指名ガバナンス委員会の構成に関する取締役会の内部規則：

指名ガバナンス委員会の構成は以下の通りである。

- ・ 過半数の独立取締役。
- ・ 独立取締役の中から任命された委員長。
- ・ 最高経営責任者はこの委員会の委員となることはできない。

2014年12月31日現在、この委員会は、独立取締役であるラドレ・ド・ラシャリエール氏を委員長として、ド・ラ・ガランドリ氏、ラガイェット氏、ベルダ氏及びトゥリニ氏の5名から構成されている。

トゥリニ氏は2014年12月12日に指名ガバナンス委員会の委員に任命された。

会長兼CEOとして、ゴーン氏は、取締役の要請により、議論に加わるために委員会に参加することができる。

同委員会の5名のメンバーのうち、4名は独立取締役である。

使命

指名ガバナンス委員会の使命に関する取締役会の内部規則：

指名ガバナンス委員会の使命は以下の通りである。

- ・ 取締役、取締役会長、最高経営責任者（別の人物であるか否かを問わない。）及び役員の選出に関する手続を策定すること。
- ・ 当該手続を遵守して、取締役会長、最高経営責任者（別の人物であるか否かを問わない。）及び役員の任命について取締役会にあらゆる提案を行うこと。
- ・ とりわけ、当社の株主構成、取締役会における男女のバランス及び独立取締役の適切な割合を維持する必要性を考慮して、任期が満了する役員の任期を更新すべきか否かを決定すること。
- ・ 最高経営責任者が予期せぬ事由により空席となった場合、委員会が事前に策定した継承計画に従い、最高経営責任者の継承について取締役会に解決策を提案すること。
- ・ 異なる委員会の委員長、構成及び職務についてあらゆる提案を行うこと。
- ・ コーポレート・ガバナンスの問題を監視し、Afep-Medef規範の遵守を実施すること。
- ・ 適切な場合は、適用されていないAfep-Medef規範の勧告を指摘し、明確、適切且つ詳細に、その不適用の理由を説明すること。
- ・ Afep-Medef規範の規定又は解釈に関連する事項について、当該規範の実施の監視を担当する高等委員会への照会を提案すること。
- ・ フランス商法第L.225-37条において参照される取締役会長の報告における、取締役会の構成及び取締役会における男女の偏りのない代表制に関する原則の適用に関するセクション、並びに取締役会の議事の準備及び整理の方法を調査すること。
- ・ 毎年、（必要な場合は）当社の外部の組織の支援を受けて、取締役会の構成並びに取締役会の議事の準備及び整理の方法に関する評価を作成し、該当する場合は変更を提案すること。

活動の概要

同委員会は、2014年度に2回開催され、出席率は100%であった（詳細については、上記「分配方法」を参照のこと。）。

かかる議題の主要項目は、以下の通りであった。

- ・ 2014年4月30日の株主総会における、スーリス氏、ゴーン氏、ラドレ・ド・ラシャリエール氏、リブー氏及び西川氏の任期の更新。
- ・ デルピ氏の後任としてトーマス氏を新取締役に任命。
- ・ 取締役の任期更新に近いことを踏まえ、取締役会における女性取締役の割合を増やす取組みを適用。
- ・ 取締役会の年次審査。
- ・ Afep-Medef規範に定められた基準、及びとりわけ、利益相反の可能性に関する基準に従った、独立取締役のリストの見直し。
- ・ 主席独立取締役の権限の強化。
- ・ 改定されたAfep-Medef規範に特に関連する取締役会の内部規則の改正。
- ・ 取締役会の委員会の構成。
- ・ 取締役の年齢制限に関する質疑。
- ・ 2年超の記名式株式に対し、制定法に基づき2倍の議決権を設定する改革の実施。
- ・ 会長兼CEOの継承計画。

4. 国際戦略委員会

構成

内部規則は、国際戦略委員会の構成に関する指針を詳細に規定している。

国際戦略委員会の構成に関する取締役会の内部規則：

国際戦略委員会の構成は以下の通りである。

- ・ 当社の国際的発展に関する問題の認識によって選出された取締役。
- ・ 独立取締役の中から任命された委員長。

2014年12月31日現在、この委員会は、デマレ氏を委員長として、リー氏、ベルダ氏、フォーレ氏、ガルニエ氏、ジャンティ氏、ペルソン氏、西川氏及びトーマス氏の9名から構成される。

トーマス氏は2014年12月12日に国際戦略委員会の委員に指名された。

同委員会の9名のメンバーのうち、4名は独立取締役である。

使命

国際戦略委員会の使命に関する取締役会の内部規則：

国際戦略委員会の使命は当社のフランス国外の活動に関連しており、以下の通りである。

- ・ 当社及びルノー・日産アライアンスの国際的発展に関して最高経営責任者が提案した戦略的発展分野を調査すること。
- ・ 取締役会を代理して、当社の国際プロジェクトの分析及び調査を行い、これらのプロジェクトについて意見を表明すること。
- ・ 当社の国際プロジェクトを監視し、取締役会が要請する報告書を作成すること。

活動の概要

同委員会は、2014年度に2回開催され、出席率は92.8%であった（詳細については、上記「分配方法」を参照のこと。）。

かかる議題の主要項目は、以下の通りであった。

- ・ インドにおけるルノーのプロジェクト。
- ・ アフリカにおけるルノーの方針。
- ・ ロシアにおけるルノーの活動。
- ・ 第三者を通じてルノーが営業を行う国におけるサービス及び部品の流通及び販売に関する戦略。

5．産業戦略委員会

構成

内部規則は、産業戦略委員会の構成の指針を詳細に規定している。

産業戦略委員会の構成に関する取締役会の内部規則：

産業戦略委員会の構成は以下の通りである。

- ・ 産業部門における専門性によって選出された取締役。
- ・ 独立取締役の中から任命された委員長。

2014年12月31日現在、この委員会は、ガルニエ氏を委員長として、リー氏、ド・クロワセ氏、デマレ氏、フォーレ氏、ジャンティ氏及びオステルターク氏の7名から構成されていた。

2014年2月12日にリー氏が同委員会に加わった。

現在、同委員会の7名のメンバーのうち3名が独立取締役である。

使命

産業戦略委員会の使命に関する取締役会の内部規則：

産業戦略委員会の使命は以下の通りである。

- ・ ルノー・グループの産業戦略の主要方針分野を検討すること。これには、これらのプロジェクトが社会及び環境に与える影響が含まれる。
- ・ 産業生産能力プロジェクトを検討すること。
- ・ 主要な工場並びにルノー・グループの拡張及び／又は縮小に関する様々なプロジェクトを検討すること。
- ・ 導入済みの製造施設及びそのサプライヤー基盤の競争力を調査すること。
- ・ 当社の産業戦略に重大な影響を及ぼす、戦略的契約の計画、パートナーシップ及び外部買収又は処分取引を調査すること。
- ・ 取締役会による議論のための決定を準備することにより、主要戦略方針分野を調査すること。
- ・ 主要な車両及びエンジンプロジェクトが実施されるときに、年1回当該プロジェクトを調査すること。

活動の概要

同委員会は、2014年度に2回開催され、出席率は100%であった（詳細については、上記「分配方法」を参照のこと。）。同委員会は、特に以下の事項を重視して産業戦略を検討した。

- ・ とりわけ、ルノー及び日産を横断する共通の調達組織並びにサプライヤーとの関係に関する議論を通じた、調達戦略。
- ・ フランスにおける競争契約の監視。
- ・ ルノーの産業業績を主な競合他社と比較した比較分析。

取締役会の評価

ルノーのガバナンスの議論において、取締役会は、指名ガバナンス委員会の勧告に従い、2014年度現在、外部のコンサルティング会社の支援を得て、3年ごとに定期的に取り締役会の評価を行うことを決定した。これは、取締役会の職務及びガバナンスに関するベストプラクティスについて新しい知見を得ることを目的としている。

この正式な評価は2014年度中に行われた。2015年2月11日の会議において、取締役会は、外部のコンサルティング会社の評価報告書を指摘し、議論した。この議論を主導したのは、指名ガバナンス委員会の委員長であるラドレ・ド・ラシャリエール氏であった。

取締役会の評価について判明したことに関して議論が行われ、以下が可能となった。

- ・ 取締役会の運営及び組織に関する手続を検討すること。
- ・ 重要な問題が適切に準備され、議論されるよう徹底すること。
- ・ 各取締役が実際に行った業務への貢献を、その能力及び議論への関与に従って測定すること。

報告書は全体としては非常に前向きで、取締役会の運営に関する取締役の肯定的な評価を強調していた。改善すべき2つの点が特定された。

- i. 会長兼CEOが出席しない独立取締役の正式な会議（以下「エグゼクティブ・セッション」という）を、現在行われている非公式な会議に加えて組織すること。
- ii. GECの委員を、委員が関係する取締役会のみで招集すること。

「遵守又は説明」原則

フランス商法L.225-37条及びAfep-Medef規範第25.1条に規定されている「遵守又は説明」原則を適用する際、ルノーは公開上場会社のコーポレート・ガバナンスに関するAfep-Medef規範の勧告に従っている。遵守されていないこの規範の勧告及び遵守しない理由の要約は、以下の表に記載されている。

Afep-Medef規範の勧告	見解
-----------------	----

男女の偏りのない代表制： 第6.4条：「男女の代表制 に関しては、目標は、各取締役会が、2010年度の株主総会から、又は（こちらの方が遅い場合は）規制市場において会社株式の取引が認められた時点から3年以内に女性取締役の割合を20%以上にし、それを維持すること、そして6年以内に女性取締役の割合を40%以上にし、それを維持することである。こうした割合の計算において、会社組織の常任代表である取締役及び従業員株主を代表する取締役は算入されるが、従業員を代表する取締役は算入されない。」	ルノーは、ルノー・グループの経営組織及び取締役会におけるジェンダーの平等に配慮している。 したがって、取締役の選任方針の文脈において、取締役会は多様性に対し、それがジェンダー、国籍又は経歴及び職歴の多様性のいずれであれ、特に配慮している。 平等について、ルノーは取締役会における男女の偏りのない代表制に関する2011年1月27日の法律第2011-103号を遵守している。この法律は、取締役会における女性の人数を増やす動きを求めている。 ・ 2014年から2017年の移行措置では、女性を20%とすることを目標としている。 ・ 2017年における恒久的な要件では、女性を40%とすることを目標としている。 2014年12月31日現在、ルノーは法律を遵守しているが、取締役会が独特の構成をしているため（19名のメンバーのうち、政府の代表者2名、日産の代表者2名（このうち女性1名が2013年度の株主総会で任命された。）、従業員の代表者又は従業員株主の代表者4名（女性1名を含む。）が含まれている。）、ルノーはAfep-Medef規範の勧告6.4を遵守することができなかった。当該日付において、取締役会には4名の女性が在籍していたが、そのうち1名は従業員の代表者であり、Afep-Medef規範に基づく平等の計算において算入されなかった。 規範の勧告を遵守するため、2015年度の株主総会において女性1名の任命が提案された。任命が承認されたため、取締役会における女性の割合は、Afep-Medef規範の基準に従い、18.7%から25%に上昇した（法律の条件では、女性の割合は21%から26.3%に上昇した。）。
---	--

取締役の独立性：第9.2条：取締役の独立性基準： 規範に定める独立性基準には「12年間を超えて取締役を務めていないこと」が含まれる。	取締役会は、ラドレ・ド・ラシャリエール氏及びリブー氏の任期に関して、Afep-Medef規範の独立性基準を維持しないことを決定した。 しかしながら、取締役会は、2015年2月11日の会議において、いずれにせよ、この2名の取締役を独立取締役のリストから除外したとしても、取締役会における独立取締役の割合が引き続き50%超となることを指摘した。したがって、取締役会は、Afep-Medef規範の勧告9.2を遵守している（ラドレ・ド・ラシャリエール氏及びリブー氏を算入した場合の独立取締役の割合は66.6%、ラドレ・ド・ラシャリエール氏及びリブー氏を除外した場合の独立取締役の割合は53.3%である。）。 ・ラドレ・ド・ラシャリエール氏の独立性 2015年2月11日に開催された会議において、取締役会は、Afep-Medef規範の取締役の独立性に関する基準について、ラドレ・ド・ラシャリエール氏の状況を検討した。 取締役会は、ラドレ・ド・ラシャリエール氏が、任期の長さに関する1つの基準を除き、すべての規範の基準を満たしていることを指摘した。具体的には、ラドレ・ド・ラシャリエール氏は、ルノー・グループにおいて職務を一切遂行しておらず、同氏とルノーを結びつける特定の利益又は特別な関係を一切有していない。 取締役の独立性を確保するため、Afep-Medef規範は、取締役の任期を12年間に制限することを勧告している。しかしながら、取締役会は、ラドレ・ド・ラシャリエール氏については、同氏の取締役としての任期の長さは、その独立性に問題が生じるような性質のものではないと結論付けた。 ラドレ・ド・ラシャリエール氏は優れた人物であり、大手多国籍グループ（ロレアル、カジノ、フランス・テレコム、エール・フランス等）において職務を歴任した。これまでの様々な取締役としての経験により、同氏は、ルノーの取締役会の議論において極めて重要な貢献をすることのできる、全体的な視点を有している。 取締役会の機能についての詳細な知識及び専門家としての経験は、ラドレ・ド・ラシャリエール氏が独立した観点及び意見をもたらすことを意味する。この点において、取締役会は、ガバナンスにおけるベストプラクティスの実施において同氏がルノーで成し遂げた素晴らしい仕事を、独立性を評価する際に検討した。 したがって、取締役会は、任期の長さの基準は、ラドレ・ド・ラシャリエール氏の人柄及び経験には当てはまらないと判断し、この基準を適用しないことを決定した。 ・リブー氏の独立性 2015年2月11日に開催された会議において、取締役会は、Afep-Medef規範の取締役の独立性に関する基準について、リブー氏の状況を検討した。 取締役会は、リブー氏が、任期の長さに関する1つの基準を除き、すべての規範の基準を満たしていることを指摘した。具体的には、リブー氏は、ルノー・グループにおいて職務を一切遂行しておらず、同氏とルノーを結びつける特定の利益又は特別な関係を一切有していない。 取締役の独立性を確保するため、Afep-Medef規範は、取締役の任期を12年間に制限することを勧告している。それでも、取締役会は、リブー氏の任期は、その独立性に問題が生じるような性質のものではないと結論付けた。 リブー氏のダノンの最高経営責任者としての経験は、同氏の能力及び取締役会での議論に重要な貢献を示している。国際開発、特に
--	--

	アジアにおける同氏の経験は、ルノーの拡大にとって主要な資産である。 リブー氏の経験及び同氏が当然有する権威も、同氏が自分の意見を自由に話し、表明することができる要因の1つである。この権威及び自由は、同氏が取締役を務めた年数によって損なわれておらず、逆に、独立性を保証している。 したがって、取締役会は、任期の長さに関する基準は、リブー氏には当てはまらなと結論付け、この基準を適用しないことを決定した。
--	---

株主の総会出席手続

当社の定款第21条は、株主が総会に出席するための手順を定めている。これらの手順は、下記「株主総会」に要約している。

募集の際に重要となる可能性のある要因は、商法第L.225-100-3条に定める通りで、下記「授權資本を構成する株式に関する株主契約」に記載する。

シニア・エグゼクティブ及びルノー役員の報酬に関して取締役会が採用する原則及び規則

当社は、2013年6月8日に改正されたAfeP-Medefコーポレート・ガバナンス規範を参照している。

報酬委員会の提案に従い、取締役会は、カルロス・ゴーン氏の報酬に関する規則を制定した。

報酬委員会は、類似するフランス優良企業及び同業種の外国企業における報酬慣行の分析に基づき、専門家であるコンサルタントと共に取り組んだ。

この報酬は、以下で構成される。

- ・ 固定額
- ・ 固定額の割合に相当する変動額。かかる固定額は、業績基準との関連で計算される。取締役会は業績目標を設定し、その実施を評価する。

すべての業績目標が達成された場合、変動額の合計を、最大で固定額の150%とすることができる。例外的に、すべての目標を上回った場合、変動額を最大で固定額の180%とすることができる。

取締役会が設定した業績基準は、以下の通りである。

- ・ 株主資本利益率
- ・ 営業総利益
- ・ フリー・キャッシュ・フロー
- ・ マネジメントの質に関連する品質基準

変動額の25%は現金で支払われる。残りの金額（以下「繰延変動額」という。）は、以下の条件に従い、株式で支払われる。

繰延変動額として受領した株式は、付与日から4年が経過するまで取得することはできず、以下を条件とする。

- ・ ルノーにおける在籍基準。
- ・ 株式の付与日から3年間にわたって評価される業績基準が達成されていること。

ゴーン氏が取得する株式数は、繰延変動額、この繰延変動額が支払われないリスク及び業績基準の達成度によって決定される。

カルロス・ゴーン氏の報酬のうち変動額の構造が、2015年から変更される。この変更は、変動額とルノー・グループの戦略的目標の達成の関連性を強化する追加的な業績基準を通じて行われる。

変動額を固定額の150%から180%に増加させるために、上記の4つの基準を達成することに加えて、この追加の30%の報酬も、以下に関する追加の業績条件に従う。

- ・ 営業総利益（15%）
- ・ フリー・キャッシュ・フロー（15%）

会長兼最高経営責任者の報酬に関する詳細な情報はすべて、上記「最高経営責任者の報酬及び給付」に記載されている。

各業務執行機関の役割及び委員会の役割

2015年1月1日における業務執行機関

(上記「(2) 2015年1月1日における経営組織」を参照のこと。)

各業務執行機関の役割

2段階のレベルで運営されているマネジメント・コミッティはルノー・グループの業務運営を監視する。

- レベル1の各委員会はルノー・グループ全体を対象とし、特に以下の各委員会を含む。
 - ・ グループ・エグゼクティブ・コミッティ (GEC) : 戦略的な判断及び決定を担当する。グループ・エグゼクティブ・コミッティは、各地域、プログラム及び会社機能における方針及び業務だけでなく予算コミットメント及び戦略目標を監視することにより業務運営を監督し、指示命令の履行状況を管理統制する。
 - ・ 月次「オペレーショナル・レビュー」コミッティ : 会長兼CEOを委員長とし、業務運営上の決定を担当する。
 - ・ 各専門委員会 (プロジェクト製品委員会等 (Project Product Committees)) : 会長兼CEO又は委任により最高競争力責任者のいずれかを委員長とする。かかる各委員会は、ルノー・日産アライアンスにおけるルノー・グループの共同事業 (アフトワズ及びダイムラーとの共同事業を含む。) だけでなく、ルノー・グループの全体レベルでの決定も行う。
- レベル2の各委員会は、経営全般又は機能別 (たとえば、エンジニアリング及び品質、計画、製品、プログラム、製造及びロジスティクス、販売及びマーケティング、購買、設計、法務、リスク、倫理及び法令遵守、CEOのオフィス等) 若しくは地域別に特化した委員会である。

これらの委員会の運営ルールや特徴 - 委員長の氏名及びメンバー、会議の開催回数、会期及び協議事項、報告方法、決定事項の連絡並びに議事録の保管 - は標準化された一覧に正式に記録されている。

各地域 (ヨーロッパ、アフリカ-中東-インド、南北アメリカ、アジア-太平洋及びユーラシア) には地域管理委員会 (Regional Management Committee) (RMC) が設置されている。各RMCは、各地域の主要国からのマネジャーだけでなく、各会社機能及び各自動車プログラムの代表者で構成されている。

プログラム部門 (Programme departments) は、自動車ラインナップの区分に対応する。プログラム部門は、自ら開発し、製造し及び販売する製品のライフサイクルを対象とした長期の収益目標を課せられる。同部門は地域及び会社機能のサポートを受ける。

倫理方針

目標及び指針

倫理方針は以下を目標としている。

- ・ ルノー・グループにおいて倫理的価値観を促進すること。
- ・ ルノーにおいて包括的且つ積極的な汚職防止方針を実施すること。
- ・ 従業員、顧客及び株主を保護すること。
- ・ ルノー・グループのイメージ及び資産を保護すること。
- ・ 経済的なパートナー (サプライヤー等) との誠実且つ公正な関係の構築を支援することにより、地球市民としての行動を促進すること。
- ・ これら及びそのパートナーに対し、共通の倫理基準 (基本的社会権等) の遵守を奨励すること。

倫理憲章とは、ルノー・グループの主たる原則と基本的な価値観を規定したものであり、全世界を対象とする。倫理憲章は、ルノー・グループが存在する120ヶ国超の全12万1,000人の従業員を対象とする。14の言語に翻訳されており、各従業員に対しそのマネジメントにより配布されている。倫理憲章は、イントラネットの倫理セクションでも閲覧できる。

「倫理の実践 (Ethics in Practice)」ガイドは、倫理憲章を詳細に説明している。当社のイントラネットの倫理セクションで閲覧でき、業務中に遭遇する倫理問題に関して生じうる疑問の回答を得る助けとなる。このガイドの1つの固有の特徴は、業務スタッフによって報告される新たな倫理問題に照らして適合させることができる点である。

倫理指針には、6つの倫理行動規範も含まれる。これは、倫理が特に求められる以下の業務機能のために特に作成されたものである。すなわち、ガバナンス、安全性、IT、株式売買、購買及び販売/マーケティングである。この規範は従業員がすべきこと、及び特に従業員がすべきではないことを、明確に規定することを目的としている。

これらの文書はすべて、ルノー・グループのイントラネットの倫理セクションで全従業員が閲覧できる。

当事者及び組織

ルノー・グループ倫理取締役は、倫理方針について責任を負う。会長兼CEOに直接報告し、実施された行動について、ルノー・グループの取締役会並びに監査、リスク及び倫理委員会（*Comité d'audit, des risques et de l'éthique*）（CARE）に定期的に報告する。

ルノー・グループ倫理取締役の主要な3つの目的は以下の通りである。

- ・ ルノー・グループの倫理ガバナンス参考資料を補足すること。
- ・ 倫理問題に特有の規制及び組織上の手続を実施及び促進すること。
- ・ この分野におけるルノー・グループの評判及びイメージを積極的に高めるため、社内でルノー倫理方針を実施し、社外でその関心を高めること。

倫理取締役は、とりわけ自らの義務を遂行するため、以下の人々を頼りにしている。

- ・ データ保護担当役員（*Correspondant informatique et liberté*）（CIL）。倫理部門に報告を行い、当社が法律上の義務を果たしているように取り計らい、また、従業員及び顧客の私生活及び個人情報に配慮するというルノーの約束をサポートする責任を有している。これには、これらの問題に対する従業員の意識を高め、手続を制定し、内部担当者のネットワークを統制し、国の個人情報保護に関する監督機関（*Commission nationale de l'informatique et des libertés*）（CNIL）との連絡役を務め、日産との間でベストプラクティスを交わし、新しい規制に重点を置くワーキンググループに参加し、また専門家向けの行動規範及びガイドラインを作成することが含まれる。
- ・ ルノーの倫理取締役が承認した倫理担当役員が以下の国で任命されている。すなわち、アルジェリア、アルゼンチン、ブラジル、チリ、コロンビア、韓国、スペイン、インド、モロッコ、ポルトガル、ルーマニア、ロシア、スロベニア及びトルコである。倫理担当役員はその対応する国における倫理職務に責任を有しており、とりわけ法律及び現地の規制の遵守の改善を徹底し、現地の倫理及びコンプライアンス委員会（*Comité d'éthique et conformité pays*）（CECP）を主導することに責任を負っている。
- ・ 2名のファシリテーター。フランスにおけるその使命は、2名の従業員の間での紛争を解決するために要求される状態を生み出すことである。

倫理取締役は、以下の組織のサポートを得て、ルノー・グループの倫理方針を指揮する。

- ・ 倫理及びコンプライアンス委員会（*Comité d'éthique et de conformité*）（CEC）は、以下の機能及び部門の代表者によって構成されている。すなわち、監査、リスク管理及び組織、法務、人事、企業の社会的責任、環境、ルノー・グループの予防及び保護対策、財務、技術規則並びに認証である。委員長は倫理取締役である。同委員会は、倫理に関わる案件の処理を行うための社内的な法体系の整備に尽力し、また、この専門分野内での援助及び助言に対するすべての要請に応じている。同委員会は、2014年度に4回開催された。
- ・ 不正行為及び汚職防止委員会（*Comité antifraude et corruption*）（CAFC）は、倫理取締役を委員長とし、以下の倫理及びコンプライアンス委員会のメンバーが含まれる。すなわち、法務、人事、安全性及び内部統制である。これにより、これらの問題をより具体的に監視することが可能となり、その予防だけでなく、発見及び管理も徹底される。同委員会は、2014年度に3回開催された。
- ・ 現地の倫理及びコンプライアンス委員会（CECP）。対応する国の倫理担当役員が主導しており、主導的な権限者である倫理取締役の承認及びサポートを得て、ルノー・グループの倫理及びコンプライアンス委員会の任務及び決定を実施する。これらは既に、ルノーが生産及び販売の事業を行っている（フランスを含む）15か国で実施されている。

倫理取締役は、規制の要件を遵守するグローバルな内部告発手続を通じて発信された警告も受領する。この手続は、誤り、見落とし又は不足を防ぐために記入しなければならない文書を対象とする手続と併用される。これらの文書はCNILの承認を受けている。この手続の内容は、イントラネットの倫理セクションで全従業員が閲覧できる。他にこれらの警告を受領するのは、内部統制取締役のみである。

評価及び見通し

2014年度において、倫理取締役は定期的に会長兼CEOと会合し、活動報告書を監査、リスク及び倫理委員会に6回（うち2回は全委員が出席）提出した。また、倫理取締役は、ルノー・グループの従業員代表組織の複数の会議（グループ委員会、工場委員会）において、ルノー・グループの倫理方針の整備に関する進捗状況の最新情報を提供した。

終了したばかりの年度において、合計で51件の倫理事例が審査された。

ルノー・グループの多数の倫理文書は、販売／マーケティングに関する倫理規範の制定及び10の言語に翻訳された倫理用語集の作成によって拡大された。

10名の新しい国別倫理担当役員が任命され、合計で14名となった。今年初めてセミナーが開催され、すべての異なる役員が一堂に会し、ベストプラクティスを共有した。また、個人情報保護専用のイントラネットのスペースが創設された。

データ保護担当役員は、異なる国及びルノー・グループの事業機能における問題のほか、日産及びダイムラーにおける問題についても検討するための共有技能のネットワークも創設した。

以下の問題が2015年に展開される。

- ・ 研修：すべてのルノー・グループのマネジャーが、事業倫理について研修を受ける予定である（モロッコ、ルーマニア、インド及びトルコでは2014年度に既に研修が行われた。）
- ・ 不正行為防止及び汚職防止に関する方針の統合：ルノー・グループの汚職防止に関する規則及び方針の概要及び詳細を記載した文書がまとめられ、社内及び社外のパートナーの両方に対して伝達される予定である。デュー・ディリジェンスのプロセスが整備され、これによって、とりわけ、ルノー・グループが、当社の現在及び将来のパートナーとの関係で、不正行為及び汚職のリスクから自らを守ることが可能になる。E-ラーニングのプログラムである「汚職のないビジネスをする」が、当該プログラムを作成したNGOトランスペアレンシー・インターナショナルとの協力により、ルノーの研修プログラムに組み込まれる。
- ・ ルノーは、従業員及びルノーを代理したロビー活動の責任を負う第三者のために特別に策定された、専用の倫理規範において、ロビー活動に関連する約束、慣行及び手法を定める。

ルノー・グループの内部統制及びリスク管理システム

内部統制及びリスク管理システムの目的

ルノー・グループは、その事業活動に固有のリスクを抑制し、その悪影響を制限するための組織体制及び手続を導入している。当該内部統制及びリスク管理システムは、当社の全事業、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認識し、且つ管理する。
- ・ 法律、規制及び当社の附属定款を遵守させる。
- ・ 当社の活動において、品質、費用及び納期を管理する。
- ・ 財務、会計及び経営状況の開示内容の信頼性、妥当性及び質の高さを確保する。

但し、この体制及び手続は、事業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、リスクファクター管理の水準及び経営計画の有効性を測定することにより、リスクの特定及び評価を行う。

内部統制及びリスク管理システムに関する規制枠組

2007年度以降、ルノー・グループは、フランスの証券取引規制当局であるAMFの2010年7月に改訂された参照フレームワーク及び実施ガイドライン並びに2010年7月に公表された監査委員会作業グループの勧告を適用している。

RCIバンクは、その販売金融事業に関連して、銀行・金融規制に従い、独自の内部統制枠組みを定めた。このシステムの概要は、下記「販売金融」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（*Autorité de Contrôle Prudentiel et de Résolution*）（ACPR）による管理の対象となっている。

内部統制及びリスク管理システムの組織

内部統制及びリスク管理システムは、下記の図に示された3つの統制系統に基づき、業務を管理し、ルノー・グループの目標を達成する支援をする。

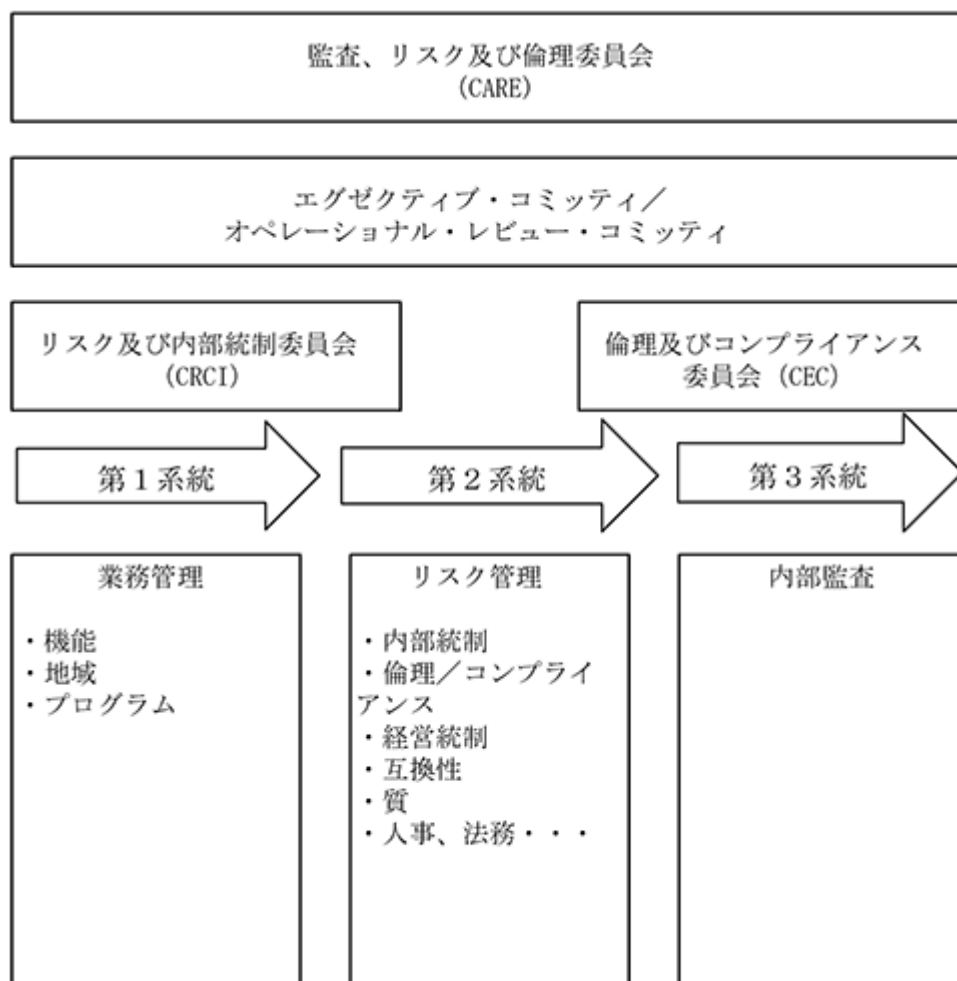
- ・ 内部統制システムは、財務、会計及び経営に関する情報の有効性、コンプライアンス及び信頼性を合理的に保証するためのプロセスの管理を目的としている。

- ・ リスク管理システムは、事業が目的を達成する能力を損なう可能性が高い主要なリスクの特定及び評価を行う。これは、これらのリスクをシニア・マネジメントが許容可能であると判断した水準で維持することを目的としている。
- ・ その職務の一環として、内部監査は内部統制及びリスク管理システムの機能を評価し、改善に向けた勧告を公表する。

内部統制及びリスク管理問題について専任の委員会に対して行う、2つの主な統制報告系統：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）。その概要は上記「当事者及び組織」に記載されている。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ナル・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有効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の統制系統は、その業務の結果を監査、リスク及び倫理委員会（*Comité de l'audit, des risques et de l'éthique*）（CARE）に報告する。CAREの職務は、上記「2014年度における取締役会の専門委員会」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。



内部統制及びリスク管理システムの導入

ルノー・グループは、2つの事業セグメント、すなわち自動車及び販売金融で構成されている。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「販売金融」に記載されている。自動車事業は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組織されている。これらは、事業の戦略を設定し、QCD業績指標（品質／コスト／納期）を通じて毎日これを実施する一助となっている。ただし、各分野には固有の特徴がある。

- ・ 「地域」の軸は、現場における事業を発展させる。地域は、事業及び利益をもたらす収益を最適化する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関連サービスについて、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を開発し、その収益性を管理する（コスト／価格のバランス）。

内部統制システムに関する指針

内部委任及び権限の分離

ルノー・グループは、命令系統体制に加え、サポート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職員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、イントラネット上で、職員に報告される。決定を行わなければならない場合、内部統制手続に従い、ワークフロー・チャートにより関係者が特定される。

一定の取引、とりわけ、子会社の資本、処分／買収、パートナーシップ、協業に関する取引及び原材料のリスク又は為替リスクに対するヘッジの制限は、一般方針に従い、意見を具申する専門家委員会の特別な調査検討後に決定される。その後会長兼最高経営責任者が最終決定を行う。

機能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。

倫理指針及びルノー・グループの事業機能

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及び対応する行動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、「最低統制基準」というタイトルの指針を配布しており、これには、実施され、事業スタッフの統制活動に組み込まれるべき主な統制が記載されている。

範囲

内部統制システムは、親会社及びすべての完全連結会社に適用される。リスク管理方針は、主要なリスクについてはルノー・グループのレベルで適用され、事業会社レベル（国：販売／マーケティング子会社及び／又は工場）及び車両プログラムで展開される。

内部統制及びリスク管理における主な当事者

ルノーの内部統制システムは、AMFの一般内部統制原則に従い、機能分散原則を遵守し、上記「内部統制及びリスク管理システムの組織」に記載された3つの統制レベルに従って実施されている。

- ・ レベル1は以下の通りである。
 - ・ ルノー・グループのレベルで確定された内部統制及びリスク管理の原則及び方法を自己の責任の範囲内で適応及び適用させる事業管理
 - ・ 作業分野に関して設定された内部統制システム及びルノー・グループの倫理規範のほか、自らに固有の倫理規範を遵守することを期待されている従業員
- ・ レベル2では、このシステムは、適切な適用及び有効性を評価するために常に監視されている。かかる監視は、以下の部門等により行われている。
 - ・ 内部統制部門は、自己評価アンケート及びコンプライアンス・テストを利用している。また、何らかの欠陥が見つかった場合に行動計画が実施されるよう取り計らっている。
 - ・ リスク管理部門：ルノー・グループの主要なリスクのマッピングを行うプロジェクト・マネジャー兼アドバイザーとして、プログラム及び地域における事業会社によるリスク・マッピング（製造又は販売のいずれに関するものであるかを問わない。）をサポートする。
 - ・ ルノー・グループの業績及び内部統制部門は、その会社及び地域における代表者のサポートを受けて、現場においてこのプロセスを調整し、主導する。同部門は、全従業員による経営規則の遵守を徹底する。
- ・ レベル3には以下が含まれる。

- ・ 業績に対する統制を独立して客観的に評価する内部監査部門は、当該統制システムの改善を助言及び勧告する。また、要約報告書の形式でシニア・マネジメントに対して業務運営の統制の程度に関する合理的保証を与える。

評価及び見直し

2014年度において、内部統制部門の業務は以下の点を重視した。

- ・ 2013年度に開始された措置を受けた、不正行為防止及び汚職防止システムの強化。これにはリスク・マップの更新、業務に携わる当事者の間で意識を高める措置という観点から行われた、把握している事例の棚卸し、並びに不正行為が行われた場合の内部告発手続の実施が含まれていた。
- ・ 65の連結会社を対象とした、ガバナンス、主要な事業プロセス、財務、会計及び人事に関連する33のリスクファクターについての、ルノー・グループのレベルでの自己評価アンケートの作成及び導入。
- ・ 組織変更又は評価プロセスの簡素化を受けた、IT、購買及び自動車流通における活動に関連する自己評価アンケートの更新。
- ・ 当社のリスク管理プロセスに関連するすべての者をまとめることを目的とした、複数年にわたるルノー・グループ全体のプロジェクトの継続。事業リスクに重点を置いたこのアプローチは、プロセス及びパフォーマンスを確保するために極めて重要である。
- ・ 基本内部統制原則（以下「最低統制基準」という。）等、事業スタッフ向けのツールの開発。これは、統制活動の参考となる。
- ・ データマイニング・プロジェクトの開始。これは2015年度に稼働するはずである。

2015年度に重視されるのは、データマイニング・プロジェクト等の過年度に開始された特定の活動及びプロジェクト、並びに統制及びリスク監視システムの開発である。

技能を獲得し、リスク文化を醸成するための研修

主要な会社事業分野及び機能において、職員の専門性の基準を向上させるためにスクールが設置された。このスクールは、業績を向上させ、経営陣の期待により応えるための手段として、従業員向けの研修に対する強い信念を反映している。

内部統制及びリスク管理部門は、会社内の事業マネジャー向けの具体的且つ追加的な研修プログラムを開始した。このプログラムは、2014年度には100名超が参加しており、内部統制及びリスク管理に關与する従業員の研修を行い、経営陣及び従業員の間でリスク文化の意識を向上させることを目的としている。

内部統制の実施及びリスク管理に関する目的

リスク管理

グローバルリスク管理システムは、リスク管理部門（*Direction du management des risques*）（DMR）によって、当社が使用するすべての組織原則及び手法の概要を記載した文書に正式にまとめられた。

ルノー・グループは、ひとつには、広範囲なリスクを特定し、その後、マッピングするという方法に基づいて、また、ひとつには、リスクを排除、回避、防御又は移行させることによりリスクに対処するアクション・プラン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、事業体及び車両プログラムに適用される。主要リスクのマッピング（下向き及び上向き）が、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、これらによって検証される。

リスク管理部門は、任務を実行するために、2つのネットワークに依拠している。

- ・ ひとつは、事業会社の場合には主に業績及び統制の機能を果たす従業員（国：販売／マーケティング子会社及び／又は工場）、またプログラムの場合には品質機能を果たす従業員で構成されている。これらの従業員は事業リスク管理者（*Risk Managers Opérationnels*）（RMO）として知られている。彼らは、事業体及びプロジェクト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。
- ・ もうひと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。これらのリスクはすべての会社にも共通の又はルノーの活動分野に特有のリスクである。これらの専門家は、専門リスク管理者（*Risk Managers Experts*）（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。

ルノー・グループがさらされているリスクファクターに関する説明は、上記「リスク管理」に記載されている。分析は、ルノー・グループ内のリスクの種類（リスク・ユニバース）に基づいて行われている。リスク管理方針及び保険契約に関する詳細もこの中に記載されている。

- ・ 戦略に関連するリスク
- ・ ガバナンスに関連するリスク
- ・ グループを横断する事業リスク
- ・ 製品、サービスの定義に関連するリスク
- ・ 製品、サービスの設計に関連するリスク
- ・ 購買に関連するリスク
- ・ 上流のロジスティクスに関連するリスク
- ・ 製造に関連するリスク
- ・ 下流のロジスティクスに関連するリスク
- ・ 製品及びサービスの販売に関連するリスク
- ・ 財務リスク
- ・ 品質リスク
- ・ 人事リスク
- ・ ITリスク
- ・ 法律に関するリスク

内部監査部門は、シニア・マネジメントにより認証され、CARE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・カバレッジを査定する。この監査業務を通じて、内部監査部門はDMRに対して、主要なリスクを管理する効果的な水準についての識見を提供する。

評価及び見通し

2014年度、リスク管理部門の活動は以下に重点を置いた。

- ・ 2012年度のマッピングにおいて特定された主要なリスクの管理を改善するためのプロセスを強化すること。
- ・ 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。ベストプラクティスに従い、約60の（製造及び販売の）事業会社に質問する上向きのアプローチと共に、伝統的な「下向きの」アプローチ（ルノー・マネジメント・コミッティのメンバーに質問すること）が強化された。
- ・ 優先される自動車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部門を支援し、事業会社の事業に関連する主要なリスクのマッピングにおいて事業会社を支援すること。

さらに、従業員の間でリスク文化の意識を向上させる措置（研修、コミュニケーション）が大幅に増加された。

2015年度において、リスク管理部門は、通常の活動に加え、2014年度のリスク・マッピングにおいて特定されたルノー・グループの主要なリスクに関する管理計画の調整を重視する予定である。

法律、規制及び当社の附属定款の遵守

法律及び規制の遵守は内部統制の主要な目的であり、規制の遵守を確保する手段を利用できるよう取り計らわなければならない。この点については、倫理及びコンプライアンス委員会（CEC）が管理している。内部統制部門内にある規制遵守担当役員は、意思決定部門（技術に関する規則、法務、人事、環境等）が、規制の遵守を保証するための信頼できる手続を実施していることを徹底する責任を負っている。法務部が、この点についてサポート及び支援を提供する。

規制遵守部門が既存の手続に対する評価方法を開発しCECに承認された。この方法は、規制の対象となっているすべての分野に適用されている。実施されている組織及びプロセスに関するこの評価と並行して、規制遵守担当役員及び法律遵守担当役員は、各意思決定部門と協力して、規制を遵守しない場合のリスクの重大さを順位付けした。上記「企業環境に関連したリスク」を参照のこと。

この方法は規制の対象となっているすべての分野に適用されており、リスク管理及びその重大さの水準を評価するために定期的に更新される。評価の頻度は6か月から3年の間であり、過去の評価でのリスクの重大さ及び管理の水準によって異なる。

活動の管理

内部統制システムは、方法及び手続の枠組みを使用して、実施されている内部プロセスが適切に機能していることを徹底することを目的としている。事業プロセスはQCD（品質／コスト／納期）の指標を指針とする。リスクは、当該指標について、事業体のマッピング、車両プログラムのリスク・マッピング、自己評価アンケート及び業績レビューの一環として分析されている。

財務、会計及び経営に関する情報の質及び信頼性

シニア・マネジメントは、複数年計画及び年次予算に従い、ルノー全体の目的並びに各地域、各事業及び各プログラムへの資源の配分に関する情報を報告する。ルノー・グループの経営管理は2つの各事業部門、各地域、各機能及び各プログラムのインストラクション・メモランダムを作成する。これらのメモランダムには、考慮されるべきマクロ経済の仮定（為替レート、金利、インフレ率、原材料価格等）、翌会計年度中に測定される財務及び非財務指標、日程表並びに活動範囲の区分が明記される。各地域は、その責任の範囲内で子会社に対し、その事業機能に特有の要素を追加した後、これらのインストラクションを送付する。

業績及び管理機能は、当該組織の様々なレベル（ルノー・グループ、事業部門、地域、機能、プログラム）の業績に刺激を与え、且つ、これを測定する。

経営管理は、各事業の特定分野に注意が向くよう、分散されている。その任務は、企業管理及び報告部門(Corporate Control and Reporting Department)が定期的に作成するインストラクションに明記されている。

ルノー・グループの経営管理モデルにおける当該機能の役割は、以下の通りである。

- ・ ルノー・グループの経済目標及び予算目標を策定すること。
- ・ 内部統制システム及びルノーのリスク管理プロセスを実施すること。
- ・ ルノー・グループの事業体、地域、機能及び車両プログラムの業績を測定し、特にフリー・キャッシュ・フローに関する指標を監視することにより、ルノー・グループの調整を行うこと。
- ・ あらゆるレベルの経営上の決定案について経済的分析を行い、基準、計画及び予算が守られているかをチェックし、経済的妥当性を評価し、また、それぞれの勧告において意見及び勧告を表明すること。

ルノー・グループは、管理指針を使用して会計及び財務情報を作成している。これらの指針は、業務スタッフに標準的な管理手続を提供することを目的としている。

すべてのルノー・グループの事業体のスタッフは、経営、内部統制及びリスク管理機能に関するイントラネット・ポータルを通じてすべてのドキュメンテーションを入手することができる。ドキュメンテーションには以下が含まれる。

- ・ すべての基準、規則及び指示：特定の事業のものか、ルノー・グループ全体にわたり適用されるものであるか否かは問わない。
- ・ 経済ディクショナリー：ルノー・グループの事業運営の指針として使用される主要なコンセプト及び全体像を従業員がより深く理解するのに役立てることを目的としている。

会計及び財務データに関する内部統制システムはAMF参照フレームワークに基づいている。当該システムは、会計のための財務データの作成プロセス、予測プロセス及び財務報告プロセスだけでなく、本情報の提示に至る運用プロセスのアップストリームもカバーしている。

ルノー・グループの情報システムにより、現地の会計規則及びルノー・グループの会計規則のそれぞれに従って同時に会計情報を提供できる。このシステムによって、データが短期間で集中・統合されても、データの整合性を維持することが確保される。子会社の管理取締役及び財務取締役は、同じ子会社の会長兼CEOの業務権限の下にあり、またルノー・グループの会計部門（Group Accounting）（DCgr）の取締役の機能権限に基づき、財務諸表を作成する責任を負う。

ルノー・グループは、表示及び評価基準を定めるマニュアルを設置している。このマニュアルは、毎年更新され、財務情報の報告が一様になされるよう、すべての事業体に対して提供される。

財務諸表作成において適用される原則

ルノー・グループの連結財務諸表は、国際会計基準審議会(IASB)により公表された国際財務報告基準(IFRS)に基づき作成され、年度末に欧州連合の官報にて公表された規制によりその適用について承認を受けている。

ルノー・グループの会計部門は、ルノー・グループの最高財務責任者により直接管理されており、「会計基準」に関する部門を設置している。会計部門は、一般的な会計規則の適用を実施させる権限を有する。当社の従業員は、IFRSの変更及び改訂について定期的に報告を受ける。

ルノー・グループは、その活動を自動車事業及び販売金融事業（RCIバンク）という2つの別々の事業部門に分けているが、すべての連結対象事業体に共通する会計規則に基づいて構築された単一の連結システムを使用して連結財務諸表を作成している。

ルノー・グループは、半期報告書及び年次報告書を公表している。これらの報告書は、2つの決算日前の日付（6月締め報告書については5月31日、12月締め報告書については10月31日）に基づいて事前に作成されている。概要会議は、継続して行われているシニア・マネジメントとの対話プロセスの一環として、法定監査人らと共に企画され、シニア・マネジメントが出席する。CAREは、開示された財務及び会計情報の承認プロセスの主要な段階すべてに関与する。

財務に関する連絡

財務に関する連絡の重要性が増していること、その様々な形態及び質の高い財務情報の開示を行う絶対的な必要性を踏まえ、ルノー・グループは、ルノー・グループの財務に関するすべての連絡を財務部門（Financial department）の財務関係部門（Financial Relations department）に委任し、要求されている、信頼性があり高品質な情報を提供するための財源を当該部門に与えた。

財務関係部門は以下を担当する。

- ・ 金融市場との連絡。
- ・ 投資家及び個人株主との関わり。
- ・ 財務格付機関との関わり。
- ・ 社会的に責任のある投資に特化したアナリスト及び投資家との関わり。
- ・ 規制当局（AMF）との関わり。
- ・ 半期及び年次の財務報告書並びに四半期データの作成のほか、AMFへのRDの提出。

販売金融：RCIバンク

RCIバンクは、銀行・金融規制を遵守する内部及びリスク管理システムを有している。このシステムは、適切な行動計画を実施することにより、当社におけるリスク・エクスポージャーの可能性を低減させることを目的としている。本項では、以下のテーマを取り扱う。

- ・ RCIバンク・グループの組織
- ・ RCIバンク・グループ内の内部統制及びリスク管理に関する一般的な枠組み
- ・ 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・グループの組織

RCIバンク・グループの組織は、販売金融に関連する商業活動を発展させ、顧客との取引を管理し、国際的発展を支援するためにサポート機能に対してよりグローバルな使命を与えることを目的としている。この組織のリーダーシップは、3つの要素で構成されている。

- ・ 階層的系統：
 - ・ ルノー・グループのシニア・マネジメント組織であるRCIバンク・グループのエグゼクティブ・コミッティが、RCIバンクの方針及び戦略を指揮する。
 - ・ マネジメント・コミッティが、目標を達成するために必要な事業の実施においてエグゼクティブ・コミッティと連絡を取る。
- ・ 機能系統。これは、機能及び活動部門で構成され、以下の目的のために「技術監督者」としての役割を果たす。
 - ・ 具体的な方針及び業務規則（ITシステム、人事、財務方針、信用リスク管理等）を定めること。
 - ・ 業務部門をサポートし、当該部門が定めた方針が適切に実施されるよう徹底すること。

当グループは、すべての事業プロセスについて標準化されたマッピングを使用する。

- ・ 監視：
 - ・ 2014年度において、CRD IVの適用に従い、グループの監視は、会長及びCEOの職務の分離により強化された。リスク機能に代わるリスク管理部門も創設された。

- ・ 2015年度において、さらに監視を強化するため、取締役会は以下の4つの委員会を頼りにする予定である。すなわち、リスク委員会、報酬委員会、指名委員会及び戦略委員会である。

RCIバンク・グループにおける内部統制及びリスク管理に関する一般的な枠組み

RCIバンクは、当社の目標に関連して特定された主要なリスクの特定、分析及び管理を目的とした、グローバル内部統制システムを有している。RCIバンク・グループの内部統制委員会は、このシステムに関する一般的な枠組みを検証した。当該枠組みは内部統制憲章に記載されている。

この憲章は、ルノー・グループ全体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バンク・グループのグローバル内部統制システムには、以下の2種類の統制及び3つの介入段階が含まれる。

- ・ 第1段階は、各部門及び各地理的位置にて各自で調査を行う仕組みとなっている。これらの事業体は、とりわけ、自己の業務分野における既存の手続を適用し、関連するすべての統制を行う責任を負う。主に運営面では、第1段階の統制は、そのために特別に訓練を受けた各子会社のプロセス担当者によって実施され、主要なリスクすべてが取り扱われる。
- ・ 第2段階は、恒久的管理部門（Permanent Control department）が主導し、各地域の内部管理者が調整を行っている。彼らは事業部門から独立しており、事業が合法的であり法令を遵守していることを徹底するために検査を行う。
- ・ 第3段階は、独立した監視機関（監督当局、特別に委任を受けた独立した企業等）及びRCIバンク・グループの監査及び定期的管理部門（Audit and Periodic Control department）によって実施される。当該部門は、監査会計委員会（Audit and Accounts Committee）により承認された年次監査計画を実施する。この統制は、事業が法令を遵守し、手続が尊重されることを確保し、実際に負担しているリスクの水準を評価し、恒久的な統制システムの有効性及び妥当性を確保する。

その職務の過程において、法定監査人は会計及び財務データの作成及び処理に対する内部統制を評価し、必要な場合は勧告を発表する。

事業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。

- ・ すべてのRCIバンク・グループの連結子会社において導入されている事業リスク・マッピングは、主要な事業リスクを特定する。その後、これらのリスクが定期的に管理及び監視される。この事業リスク・マッピングは、機能部門によって毎年更新され、プロセス担当者によって評価される。
- ・ 事業リスクに関連するシステムが以下のリスクについて実施されている。すなわち、法令不遵守のリスク、内部不正行為のリスク、必要不可欠又は重要なサービスをアウトソーシングする際のリスク、マネーロンダリングのリスク及びテロリズムへの資金供与のリスクである。
- ・ 予防措置及び是正措置を実施し、規制、リーダーシップ及び経営に関する報告書を作成できるよう、事件データベースが事業リスク事件に関するデータを特定する。このシステムは、特定の事件について、ルノー・グループのエグゼクティブ・コミッティ、取締役会並びに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）に直ちに報告すべき基準を定めている。
- ・ 設定された警告基準によって、事件が発生する前に予防措置を実施するため、主要リスク指標が一定の極めて重要な事業リスクの進展を監視する。これらの指標は、事業及び一般顧客、与信ネットワーク、借換、会計及びITプロセスにおいて定義されている。

内部統制及びリスク管理に関与する組織及び当事者

- ・ 意思決定組織であるRCIバンクの取締役会。内部統制が実施されていることを徹底するよう、エグゼクティブ・コミッティを監視及び指揮する。取締役会は、監査会計委員会が作成し、フランスの金融健全性監督・破綻処理機構（ACPR）に提出する結果に基づく内部統制に関する年次報告書を承認するために、少なくとも年に1度、内部統制システムを完全に見直す取締役会議を開催する。
- ・ RCIバンクの監査会計委員会は、取締役会のリーダーシップの下、内部統制の質並びに、特に、リスクの測定、監視及び管理に用いるシステムの評価に対して責任を負う。監査計画を検証し、監査結果を

検討し、行動計画の進捗を監視する。会社及び連結の財務諸表の草案を精査し、かかる財務諸表の作成のために用いられる手法が基準に準拠していることを徹底する。法定監査人による概要報告書を検討し、法定監査人の業務について意見を述べ、また、法定監査人の独立性を保証する規則が遵守されるように取り計らう。同委員会は、1年に2回開催され、そのメンバーは、取締役の中から取締役会によって任命される。

- ・ エグゼクティブ・コミッティの全メンバーによって構成されるRCIバンクの内部統制委員会。同委員会は、1年に4回開催され、内部統制システム及び関連システムの質を評価し、事業リスクの傾向を監視する。同委員会は、監査会計委員会及び取締役会に対して任務の遂行に必要な情報を提供する。
- ・ 特別委員会（オペレーショナル・コミッティ、財務、事業及びコンプライアンス・リスク委員会、クレジット委員会、バーゼルII委員会、コミットメント委員会）は、規制の対象となっている異なるリスク分野を定期的に管理する。リスクの監視及び管理、ルノー・グループの信用リスクに対するエクスポージャーの監視、ルノー・グループの会社の全体的な収益性及び製品の種類ごとの収益性の分析、ルノー・グループの財務リスク（金利、流動性、為替レート、カウンターパーティ）に対するエクスポージャーの管理、並びに事業が承認を受けた製品の一覧を遵守していることについて、定量的及び定性的な情報をエグゼクティブ・コミッティに提示する。
- ・ 恒久的管理部門（*Département du contrôle permanent*）（DCP）の取締役は、リスク管理取締役に報告を行い、組織のコンプライアンスに関する恒久的管理及びルノー・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の観点から、恒久的管理部門の取締役は、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。恒久的管理部門の取締役は、RCIバンク・グループ部門における内部統制システムを管理するため、調整機能における従業員のサポートを受ける。
- ・ プロセス担当者が各マクロ・プロセスに割り当てられており、第1段階の手続及び統制の準備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を監視し、分析し、業務スタッフに通知する責任を負っている。
- ・ ITのセキュリティ及び安全性を担当する従業員がその適用分野に従事しており、アクセス・ルールが遵守され、ITセキュリティ・ポリシーが適切に実施されていることを徹底する。
- ・ RCIバンク・グループの監査及び定期的管理取締役は、CEOに報告を行い、恒久的管理部門からは独立している。監査会計委員会が検証した年次監査計画に基づき、異なる子会社と協力する。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。実施される統制は取締役会にも伝達される。これらの統制は年次内部統制報告書において提示される。当該報告書は、銀行規制に従い、フランスの金融健全性監督・破綻処理機構（ACPR）に提出される。

経営組織

上記4.-(2)「2015年1月1日における経営組織」を参照のこと。

追加情報

株主総会

株主総会は、法令の規定に従って招集される。株主総会は、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株式を登録したすべての株主に対して開かれている。2015年1月1日以降、総会に出席する権利は、フランス商法第L.228-1条に従い、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での株式記録上の登録によって、証明される。この登録は、フランス商法第L.211-3条に従い、株主総会の2営業日前の午前0時（パリ時間）までに、当社によって保有されている記名株式の口座又は公認の仲介機関により保有されている無記名株式の口座に行われなければならない。公認の仲介機関により保有されている株式記録への無記名株式の登録は、かかる仲介機関により発行される出席証明書により証明される。

株式及び議決権

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。

株式は、フランスの規制の限度内で、所有者に議決権を付与する。

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、又はこのパーセンテージの倍数で且つ株式資本若しくは議決権の5%以下の株式を有することとなったすべての株主又は資産管理会社は、所有株式数の合計を当社に通知する。この開示は、国务院(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。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、要求される開示がなされた後2年間すべての株主総会において議決権を剥奪される。

授權資本を構成する株式に関する株主契約

株式譲渡及び議決権行使に対する制限

ルノーSA、日産自動車株式会社、ルノー-日産b.v.及びダイムラーAGにより2010年4月7日に締結された長期戦略的協力に関する業務提携基本契約の一環として、当事者は、フランス商法第L.225-100-3条に従い、以下のことを確約した。

- ロックアップ・コミットメント：業務提携基本契約の締結日より5年間、ダイムラーは、他の当事者との事前の合意なく、ルノーに対する持分を譲渡しないことを約束する。但し、かかる譲渡がすべてのルノー株式に関係するもので、受益者がルノーの競合他社ではない場合、かかるロックアップ・コミットメントは以下のケースに適用されない。(i)子会社への譲渡、(ii)ルノー取締役会の勧告によるルノー株式の公募、(iii)ルノーの支配の変更。5年間の期間終了前に業務提携基本契約が解除された場合、このコミットメントは、時期を早めて終了する。
- 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、又は譲渡の権限を有する場合ロックアップ・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を売却することができる。
- 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に対する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。

当事者間における協力活動

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、レジストレーション・ドキュメントの提出日現在、当社の株主間における関係を規定する株主協定はなく、また、協力活動もない。

監査

法定監査人憲章

法定監査に関して、ルノーは、2004年、法定監査人の任務及び独立性についての憲章を率先して草稿し、法定監査人と共にこれに連署した。かかる憲章は、ルノー・グループ（親会社並びにフランス及び海外の子会社）と法定監査人との関係を規定している。この憲章は、2014年度における監査役会の更新の一環として、また、法定監査に関する会計規制の変更を考慮するため、終了したばかりの年度中に改訂された。

監査人

法定監査人

KPMG S.A.

ジャン-ポール・ベルティニ氏 (Jean-Paul Vellutini) 及びローラン・デ・プラス氏 (Laurent des Places) が代表。

イムーブル・ル・パラタン

クール・ドゥ・トリアングル3

92939 パリ・ラ・デファンス

フランス

(Immeuble Le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense, France)

業務を執行した公認会計士の氏名：ジャン-ポール・ベルティニ氏及びローラン・デ・プラス氏

KPMGは2014年4月30日の合同株主総会で、6年の任期で任命された。この委任は、2019年の財務諸表を承認するために招集される株主総会後に満了する。

監査業務に係る補助者の構成：当社の2014年度監査業務には2名の公認会計士及びその他の専門家数名が関与した。

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット (Ernst & Young Audit)

ジャン・フランソワ・ブロルジェ氏 (Jean-François Bélorgey) 及びベルナール・エレール氏 (Bernard Heller) が代表。

トゥール・ファースト

プラス・デ・セゾン 1-2

クールブヴォワ - パリ・ラ・デファンス 1

フランス

(Tour First, 1-2 Place des saisons, Courbevoie - Paris La Défense 1, France)

業務を執行した公認会計士の氏名：ジャン・フランソワ・ブロルジェ氏及びベルナール・エレール氏

アーンスト・アンド・ヤング・オーディットは、フランス経済財務省の命令により1979年3月27日に初めて任命された。この委任は、その後、1996年6月7日、2002年4月26日、2008年4月29日及び2014年4月30日の合同株主総会で、それぞれ6年の任期について更新された。この委任は、2019年の財務諸表を承認するために招集される株主総会後に満了する。

2014年4月30日に開催された株主総会中に第14号決議が採択された。この決議により、アーンスト・アンド・ヤング・オーディット及びオーディテックス（プラス・デ・セゾン 1-2、パリ・ラ・デファンス 1 - 92400 クールブヴォワ (1-2, place des Saisons Paris La Défense 1 - 92400 Courbevoie)）は、それぞれ主たる法定監査人及び予備法定監査人として任期の更新が提案された。新たな任期は6年（会計年度）で、2019年12月31日に終了する会計年度の会計について決定する株主総会の終了までである。

監査業務に係る補助者の構成：当社の2014年度監査業務には2名の公認会計士及びその他の専門家数名が関与した。

予備監査人

KPMGオーディットID S.A.S. (KPMG Audit ID S.A.S.)

KPMG S.A.の予備監査人

イムーブル・ル・パラタン

クール・ドゥ・トリアングル3

92939 パリ・ラ・デファンス

フランス

(Immeuble Le Palatin, 3, cours du Triangle, 92939 Paris La Défense, France)

KPMGオーディットID S.A.S.は、2014年4月30日の合同株主総会により、6年間の任期で任命された。その委任は、2019年の財務諸表を承認するために招集される株主総会後に満了する。

オーディテックス (Auditex)

EYオーディットの予備監査人

トゥール・ファースト

ブラス・デ・セゾン 1-2

92400 クールブヴォワ

パリ・ラ・デファンス1

フランス

(Tour First, 1 - 2 Place des saisons, 92400 Courbevoie - Paris La Défense 1, France)

オーディテックスは、1996年6月7日の合同株主総会により、6年間の任期で初めて任命された。その委任は、2002年4月26日、2008年4月29日及び2014年4月30日の合同株主総会で、それぞれ6年の任期について更新された。その委任は、2019年の財務諸表を承認するために招集される株主総会後に満了する。

関連当事者間の契約及びコミットメントに対する法定監査人の報告書

2014年12月31日に終了した年度に係る財務諸表を承認する株主総会

株主各位

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及びコミットメントについてここに報告する。

私どもは、私どもに提供された情報に基づき、私どもに提示された契約及びコミットメントの条件、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及びコミットメント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は、又は当該契約及びコミットメント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、これらの契約及びコミットメントの承認に先立ち、これらに起因する便益を評価するのは貴殿の責任である。

また、私どもは、該当する場合、フランス商法 (Code de commerce) 第R. 225-31条に従い、株主総会によって既に承認された契約及びコミットメントの当年度中の実施について通知することを求められている。

私どもは、この種の業務に関連して全国会計監査役協会 (Compagnie Nationale des Commissaires aux Comptes) が公表した専門的指針を遵守するために必要であると私どもが考える手続を履行した。これらの手続は、私どもに提供された情報が、当該情報の抜粋元である文書に合致していることを検証することである。

株主総会による承認のために提出された契約及びコミットメント

当年度中に承認された契約及びコミットメント

私どもは、フランス商法（Code de commerce）第L. 225-38条に従い、当年度中に承認されており、株主総会の承認を受けるために提出される契約又はコミットメントについて、通知を受けなかったことをここに報告する。

決算日以降に承認された契約及びコミットメント

私どもは、決算日以降に承認された以下の契約及びコミットメントについて通知を受けた。これらは、貴社の取締役会から事前の承認を受けていた。

カルロス・ゴーン氏との間で締結されたもの

関係者

カルロス・ゴーン氏（貴社の会長兼CEO）

性質及び目的

2015年2月11日に開催された会議において、貴社の取締役会は、貴社とカルロス・ゴーン氏の間で締結される競業禁止協定に署名することを承認した。当該協定により、ゴーン氏は、CEOとしての社会的任務の任期の終了時において、自らの利益のためであるか、別の会社の利益のためであるかを問わず、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。ルノー・グループと競合する活動とは、任務の終了時にルノー・グループと同一の地域及び区分に従事する、（主に自家用車及び商用車向けの）自動車の構想、構造、マーケティングの活動を指す。

取締役会は、特に(i)ルノー・グループが業務を行っている、特に競争の激しい市場の性質、(ii)カルロス・ゴーン氏の重要な職務及び認められた能力、(iii)ゴーン氏が自由に使用できる資源、(iv)カルロス・ゴーン氏が有している、又はアクセス可能な機密情報、並びに(v)ゴーン氏が任務の過程で築いた関係を検討し、この競業禁止協定を導入することによりルノー・グループの正当な利益を保護する必要があるとの結論を下した。

条件

競業禁止義務の見返りに、カルロス・ゴーン氏は、貴社から、協定の適用期間において、協定違反が存在しないことを条件として、総額で2年分の給与（基本給及び変動給の両方を含む。）に相当する経済的補償を受領する。これは24か月間の分割払で支払われる。

取締役会は、カルロス・ゴーン氏の退職時に、この競業禁止協定を締結するか否かを決定する。

株主総会によって既に承認された契約及びコミットメント

過年度に承認された契約及びコミットメントであって、その実施が当年度において継続していたもの

フランス商法（Code de commerce）第R. 225-30条に従い、私どもは、過年度の株主総会によって承認された以下の契約及びコミットメントの実施が当年度において継続していたとの通知を受けた。

カルロス・ゴーン氏との間で締結されたもの

関係者

カルロス・ゴーン氏（貴社の会長兼CEO）

性質及び目的

2004年10月28日及び2006年10月31日に開催された会議において、貴社の取締役会は、カルロス・ゴーン氏を含むシニア・エグゼクティブを受益者とする追加的な団体年金制度の実施に関連する取決めを承認した。

条件

2014年2月12日、貴社の取締役会は、カルロス・ゴーン氏を受益者とするこの年金制度の給付を、従前と同一の条件で確認した。

日産自動車株式会社との間で締結されたもの

関係者

カルロス・ゴーン氏（貴社及び日産自動車株式会社の会長兼CEO、且つルノー・日産b.v.の会長）、西川廣人氏（貴社の取締役、且つ日産自動車株式会社の執行副社長）、小池百合子氏（貴社の取締役、且つ日産の代表者）

性質及び目的

業務提携基本契約

2010年4月6日、貴社、日産自動車株式会社、ダイムラーAG及びルノー・日産b.v.は、これらの企業間における協力の条件の詳細を定めた業務提携基本契約を締結した。

2013年12月13日の会議において、貴社の取締役会は、こうした協力の範囲を拡大するため、2013年12月19日に業務提携基本契約の改訂に署名することを承認した。

性質及び目的

改訂アライアンス基本契約

関係者

カルロス・ゴーン氏（ルノーSA及び日産自動車株式会社の会長兼CEO）、西川廣人氏（ルノーSAの取締役、且つ日産自動車株式会社の執行副社長）、小池百合子氏（ルノーSAの取締役、且つ日産の代表者）

2002年3月28日、貴社及び日産自動車株式会社（以下「日産」という。）は、改訂アライアンス基本契約を締結した。これは、ルノーと日産の間の資本関係及びルノー・日産アライアンスの最新のガバナンス手法を規定するものである。この契約には、ルノー・日産アライアンスの戦略的経営体としてのルノー・日産b.v.（以下「RNBV」という。）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一次改訂は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二次改訂に署名することを承認した。これは、RNBVの業務執行体の構成を修正するものであり、その結果、業務執行体における投票手続が修正された。

この契約によって資金の流れは発生しない。

間接完全子会社であるRCIバンクとの間で締結されたもの

性質及び目的

2010年9月28日の会議において、貴社の取締役会は、フランス銀行・金融規制委員会（Comité de la Réglementation Bancaire et Financière）規制第93-05号第1.1条に定める「大きなリスク」比率の管理に関連する規制の枠組みにおいて、ルノー・グループの事業流通ネットワークであるルノー・リテール・グループに対する信用エクスポージャーを削減する目的で、RCIバンクとの間で550,000,000ユーロの信用供与契約に署名することを承認した。RCIバンクの活動は、金融機関として当該規制を遵守しなければならない。

この契約は、コジェラとの間の450,000,000ユーロの信用供与契約に代わるものである。

2014会計年度において、この信用供与契約に関連する受取利息額は2,914,511ユーロに達した。

直接完全子会社であるルノーs.a.s.との間で締結されたもの

共通の取締役

カルロス・ゴーン氏（貴社の会長兼CEO、且つルノーs.a.s.の会長）、ルノーs.a.s.の取締役を兼務する貴社の取締役全員

性質、目的及び条件適用除外契約

「１％構造」制度（フランス社会構造税）に基づき付与された融資を借り換えるための業務の範囲内で、とりわけ、これらの無利子融資の流動性を強化し、借換費用を2020年の満期日まで現在の例外的な低金利で固定する目的で、適用除外契約が貴社とルノーs.a.s.の間で締結された。2014会計年度において、この契約に関する融資受取利息の金額は、合計で255,387ユーロであった。

性質、目的及び条件サービス提供契約

2002年10月23日付で、且つ2002年４月１日まで遡及効力を有するものとして、貴社は、ルノーs.a.s.との間で契約を締結した。この契約に基づき、後者は、貴社が法務、会計、税務、税関及び財務における法律上の義務を履行できるよう、これらの一定のサービスを提供する。2014会計年度において、ルノーs.a.s.がこれらのサービスについて貴社に請求した税別の金額は、合計で3,268,000ユーロであった。

パリ・ラ・デファンス 2015年２月16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

法定監査人及びその組織に支払われる報酬

法定監査人及びその組織が請求した報酬は、第６－１－（１）「連結財務諸表」の注記29に記載されている。

（２）【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】****デロイト・ネットワーク**

区分	前連結会計年度			
	監査証明業務に基づく報酬		非監査業務に基づく報酬	
	ユーロ （百万）	円 （百万）	ユーロ （百万）	円 （百万）
提出会社	2.60	342.004	0	0
連結子会社	4.48	589.299	0.23	30.254
計	7.08	931.303	0.23	30.254

E&Yネットワーク

区分	前連結会計年度				当連結会計年度			
	監査証明業務に 基づく報酬		非監査業務に 基づく報酬		監査証明業務に 基づく報酬		非監査業務に 基づく報酬	
	ユーロ (百万)	円 (百万)	ユーロ (百万)	円 (百万)	ユーロ (百万)	円 (百万)	ユーロ (百万)	円 (百万)
提出会社	3.84	505.114	0	0	3.06	402.512	0	0
連結子会社	3.36	441.974	0.06	7.892	3.07	403.828	0.34	44.724
計	7.20	947.088	0.06	7.892	6.13	806.340	0.34	44.724

KPMGネットワーク

区分	当連結会計年度			
	監査証明業務に 基づく報酬		非監査業務に 基づく報酬	
	ユーロ (百万)	円 (百万)	ユーロ (百万)	円 (百万)
提出会社	2.15	282.811	0	0
連結子会社	3.85	506.429	1.06	139.432
計	6.00	789.240	1.06	139.432

【その他重要な報酬の内容】

該当なし。

【外国監査公認会計士等の提出会社に対する非監査業務の内容】

非監査業務は、法務、税務、労務関連の業務を含む。

【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。

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2014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2014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デロイト・エ・アソシエ及びアーンスト・アンド・ヤング・オーディットの監査を受けている。

なお当社及び当グループの財務書類には、「財務諸表等の監査証明に関する内閣府令」(昭和32年大蔵省令第12号)第1条の2の規定が適用されるため、金融商品取引法第193条の2第1項の規定に基づく日本の公認会計士又は監査法人による監査は必要とされていない。

c 邦文の財務書類には、原文の財務書類中のユーロ表示の金額のうち主要なものについて円換算額が併記されている。日本円への換算には、株式会社三菱東京UFJ銀行の2015年4月3日現在の対顧客電信直物売相場、1ユーロ=131.54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	2014年度		2013年度	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
売上高	4	41,055	54,004	40,932	53,842
製品及びサービス売上原価		(33,310)	(43,816)	(33,611)	(44,212)
研究開発費	10-A	(1,721)	(2,264)	(1,812)	(2,384)
販売費及び一般管理費		(4,415)	(5,807)	(4,267)	(5,613)
営業総利益	5	1,609	2,116	1,242	1,634
その他の営業利益及び営業費用	6	(504)	(663)	(1,276)	(1,678)
その他の営業利益	6	102	134	222	292
その他の営業費用	6	(606)	(797)	(1,498)	(1,970)
営業利益（損失）		1,105	1,454	(34)	(45)
受取（支払）利息、純額		(282)	(371)	(267)	(351)
受取利息		216	284	183	241
支払利息		(498)	(655)	(450)	(592)
その他の財務収益及び財務費用	7	(51)	(67)	(15)	(20)
財務収益（費用）		(333)	(438)	(282)	(371)
関連会社及び共同支配企業の当期純利益（損失）に対する持分		1,362	1,792	1,444	1,899
日産	12	1,559	2,051	1,498	1,970
その他の関連会社及び共同支配企業	13	(197)	(259)	(54)	(71)
税引前利益		2,134	2,807	1,128	1,484
当期税金及び繰延税金	8	(136)	(179)	(433)	(570)
当期純利益		1,998	2,628	695	914
当期純利益 - 非支配株主持分		108	142	109	143
当期純利益 - 親会社株主持分		1,890	2,486	586	771
1株当たり利益(単位：ユーロ/円) ⁽¹⁾	9	6.92	910	2.15	282
希薄化後1株当たり利益(単位：ユーロ/円) ⁽¹⁾	9	6.89	906	2.14	281
社外流通株式数(単位：千株)	9				
1株当たり利益計算用		273,049	273,049	272,290	272,290
希薄化後1株当たり利益計算用		274,101	274,101	274,096	274,096

(1) 当期純利益から親会社株主持分を引いたものを株式数で除したものの

[次へ](#)

連結包括利益計算書

	2014年度						2013年度					
	百万ユーロ			億円			百万ユーロ			億円		
	総額	税効果 ⁽¹⁾	純額	総額	税効果 ⁽¹⁾	純額	総額	税効果 ⁽¹⁾	純額	総額	税効果 ⁽¹⁾	純額
純利益	2,134	(136)	1,998	2,807	(179)	2,628	1,128	(433)	695	1,484	(570)	914
親会社及び子会社からのその他の包括利益項目												
損益に再分類されない項目	(276)	18	(258)	(363)	24	(339)	73	(5)	68	96	(7)	89
確定給付型年金制度に係る数理計算上の差異	(161)	18	(143)	(212)	24	(188)	73	(5)	68	96	(7)	89
金融負債の公正価値の調整 ⁽²⁾	(115)	-	(115)	(151)	-	(151)	-	-	-	-	-	-
損益に再分類された又は将来的にされる項目	(2)	38	36	(3)	50	47	220	(5)	215	289	(7)	283
在外事業に係る為替換算調整勘定 ⁽³⁾	(100)	-	(100)	(132)	-	(132)	(383)	-	(383)	(504)	-	(504)
日産に対する投資の部分的ヘッジ ⁽⁴⁾	8	55	63	11	72	83	209		209	275		275
キャッシュ・フロー・ヘッジ商品の公正価値の調整 ⁽⁵⁾	(4)	2	(2)	(5)	3	(3)	39	(5)	34	51	(7)	45
売却可能金融資産の公正価値の調整 ⁽⁴⁾	94	(19)	75	124	(25)	99	355	-	355	467	-	467
親会社及び子会社からのその他の包括利益項目合計 (A)	(278)	56	(222)	(366)	74	(292)	293	(10)	283	385	(13)	372
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												
損益に再分類されない項目	(73)	-	(73)	(96)	-	(96)	42	-	42	55	-	55
確定給付型年金制度に係る数理計算上の差異	(73)	-	(73)	(96)	-	(96)	42	-	42	55	-	55
損益に再分類された又は将来的にされる項目 ⁽⁶⁾	507	-	507	667	-	667	(1,965)	-	(1,965)	(2,585)	-	(2,585)
在外事業に係る為替換算調整勘定	448	-	448	589	-	589	(2,112)	-	(2,112)	(2,778)	-	(2,778)
キャッシュ・フロー・ヘッジ商品の公正価値の調整	22	-	22	29	-	29	5	-	5	7	-	7
売却可能金融資産の公正価値の調整	37	-	37	49	-	49	142	-	142	187	-	187

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）	434	-	434	571	-	571	(1,923)	-	(1,923)	(2,530)	-	(2,530)
その他の包括利益項目（Ａ）＋（Ｂ）	156	56	212	205	74	279	(1,630)	(10)	(1,640)	(2,144)	-	(2,157)
包括利益	2,290	80	2,210	3,012	105	2,907	(502)	(443)	(945)	(660)	(583)	(1,243)
親会社株主持分			2,090			2,749			(1,055)			(1,388)
非支配株主持分			120			158			110			145

- （１） 2014年度におけるフランス連結納税の繰延税金資産（純額）の認識によって生じた262百万ユーロの利益（純利益に関連する210百万ユーロ及びその他の包括利益項目に関連する52百万ユーロから成る）（注8-B）。
- （２） 2013年12月31日現在の金融負債の公正価値の訂正。
- （３） 2014年度に損益への再分類はされなかった（2013年度は9百万ユーロ）。
- （４） 2014年度又は2013年度にこの項目について損益への再分類はされなかった。
- （５） 2014年度に損益に再分類された11百万ユーロを含む（2013年度は25百万ユーロ）。
- （６） 2014年度に損益への再分類はされなかった（2013年度は-19百万ユーロ）。

[次へ](#)

連結財政状態計算書

	注	2014年12月31日現在		2013年12月31日現在	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
資産					
固定資産					
無形固定資産	10-A	3,443	4,529	3,282	4,317
有形固定資産	10-B	10,801	14,208	10,973	14,434
関連会社及び共同支配企業に対する投資		16,720	21,993	14,874	19,565
日産	12	15,833	20,827	14,068	18,505
その他の関連会社及び共同支配企業	13	887	1,167	806	1,060
長期金融資産	22	1,681	2,211	1,530	2,013
繰延税金資産	8	716	942	396	521
その他の固定資産	17	1,152	1,515	1,076	1,415
固定資産合計		34,513	45,398	32,131	42,265
流動資産					
棚卸資産	14	3,391	4,461	3,162	4,159
販売金融債権	15	25,733	33,849	23,650	31,109
自動車顧客債権	16	1,242	1,634	970	1,276
短期金融資産	22	1,530	2,013	1,098	1,444
未収還付税金	17	38	50	64	84
その他の流動資産	17	2,607	3,429	2,256	2,968
現金及び現金同等物	22	12,497	16,439	11,661	15,339
流動資産合計		47,038	61,874	42,861	56,379
資産合計		81,551	107,272	74,992	98,644
資本及び負債					
資本		1,127	1,482	1,127	1,482
資本金					
資本剰余金		3,785	4,979	3,785	4,979
自己株式		(134)	(176)	(187)	(246)
金融商品再評価額		703	925	571	751
為替換算調整勘定		(3,276)	(4,309)	(3,674)	(4,833)
その他の剰余金		20,381	26,809	20,629	27,135
当期純利益—親会社株主持分		1,890	2,486	586	771
資本—親会社株主持分		24,476	32,196	22,837	30,040
資本—非支配株主持分		422	555	377	496
資本合計	18	24,898	32,751	23,214	30,536
固定負債					
繰延税金負債	8	141	185	121	159

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	1,683	2,214	1,447	1,903
その他の引当金—長期	20	1,240	1,631	1,097	1,443
長期金融負債	23	7,537	9,914	7,100	9,339
その他の固定負債	21	1,204	1,584	1,119	1,472
固定負債合計		11,805	15,528	10,884	14,317
流動負債					
退職給付その他の長期従業員給付債務に対する引当金—短期	19	67	88	111	146
その他の引当金—短期	20	1,088	1,431	984	1,294
流動金融負債	23	3,216	4,230	2,921	3,842
販売金融負債	23	25,828	33,974	23,757	31,250
営業債務		7,094	9,331	6,171	8,117
未払税金	21	162	213	126	166
その他の流動負債	21	7,393	9,725	6,824	8,976
流動負債合計		44,848	58,993	40,894	53,792
資本及び負債合計		81,551	107,272	74,992	98,644

[次へ](#)

連結持分変動計算書

	株数	資本金		資本剰余金		自己株式		金融商品 再評価額		為替換算調整 勘定		その他の剰余金		当期純利益(親会 社株主持分)		資本(親会社株主 持分)		資本(非支配株 主持分)		資本合計	
	千株	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
2012年 12月31日 現在残高 (修正再表 示)⁽¹⁾	295,722	1,127	1,482	3,785	4,979	(201)	(264)	36	47	(1,388)	(1,826)	19,201	25,257	1,749	2,301	24,309	31,976	255	335	24,564	32,311
2013年度 純利益														586	771	586	771	109	143	695	914
その他の包 括利益項目 (2)								535	704	(2,286)	(3,007)	110	145			(1,641)	(2,159)	1	1	(1,640)	(2,157)
2013年度 包括利益								535	704	(2,286)	(3,007)	110	145	586	771	(1,055)	(1,388)	110	145	(945)	(1,243)
2012年度 利益処分												1,749	2,301	(1,749)	(2,301)						
配当金												(469)	(617)			(469)	(617)	(56)	(74)	(525)	(691)
自己株式の (取得)/ 処分及び増 資による影 響額						14	18									14	18			14	18
所有持分の 増減 ⁽³⁾												19	25			19	25	68	89	87	114
株式報酬の 費用												19	25			19	25			19	25
2013年 12月31日 現在残高	295,722	1,127	1,482	3,785	4,979	(187)	(246)	571	751	(3,674)	(4,833)	20,629	27,135	586	771	22,837	30,040	377	496	23,214	30,536
2014年度 純利益														1,890	2,486	1,890	2,486	108	142	1,998	2,628

その他の包括利益項目 (2)								132	174	398	524	(330)	(434)			200	263	12	16	212	279
2014年度 包括利益								132	174	398	524	(330)	(434)	1,890	2,486	2,090	2,749	120	158	2,210	2,907
2013年度 利益処分												586	771	(586)	(771)						
配当金												(469)	(617)			(469)	(617)	(52)	(68)	(521)	(685)
自己株式の (取得)/ 処分及び増 資による影 響額						53	70									53	70			53	70
所有持分の 増減 ⁽³⁾												10	13			10	13	(23)	(30)	(13)	(17)
株式報酬の 費用												(45)	(59)			(45)	(59)			(45)	(59)
2014年 12月31日 現在残高	295,722	1,127	1,482	3,785	4,979	(134)	(176)	703	925	(3,276)	(4,309)	20,381	26,809	1,890	2,486	24,476	32,196	422	555	24,898	32,751

(1) IFRS第11号「共同支配の取決め」及び改訂IAS第19号「従業員給付」の遡及適用に基づく修正再表示については、2013年度年次連結財務諸表注2-A2で示す。

(2) 剰余金の増減は、当該期間における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。2014年度においては、さらに、2013年12月31日現在の金融負債の公正価値の訂正に該当する-115百万ユーロの金額を含む(2012年12月31日現在は-50百万ユーロの影響)。

(3) 所有持分の増減は、持分の取得及び売却並びに非支配株主持分のバイアウトの目的でなされるコミットメントの影響により構成される。2013年度における所有持分の増減には、2013年6月30日以降のルノー・パルスの連結からの除外、2013年10月のRCI・ファイナンシャル・サービシーズs.r.o.の獲得、及び2013年11月のルノー・南アフリカの支配権の譲渡の影響が含まれた。

2014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	2014年度		2013年度	
		百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
当期純利益		1,998	2,628	695	914
非連結上場投資からの受取配当金の調整 ⁽¹⁾		(31)	(41)	(27)	(36)
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		2,711	3,566	3,169	4,169
関連会社及び共同支配企業の当期純（利益）損失に対する持分		(1,362)	(1,792)	(1,444)	(1,899)
その他の非資金的収益及び費用	26-A	92	121	815	1,072
非上場関連会社及び共同支配企業からの受取配当金		-	-	6	8
キャッシュ・フロー ⁽²⁾		3,408	4,483	3,214	4,228
上場企業からの受取配当金 ⁽³⁾		463	609	433	570
消費者向け融資の純増減		(1,618)	(2,128)	(534)	(702)
ディーラー向け更新可能融資の純増減		(202)	(266)	(781)	(1,027)
販売金融債権の（増加）減少		(1,820)	(2,394)	(1,315)	(1,730)
販売金融部門による社債の発行	23-A	3,469	4,563	2,958	3,891
販売金融部門による社債の償還	23-A	(3,396)	(4,467)	(2,465)	(3,242)
その他の販売金融負債の純増減		1,682	2,213	917	1,206
販売金融部門に係るその他有価証券及び貸付の純増減		(314)	(413)	(365)	(480)
販売金融部門に係る金融資産・負債の純増減		1,441	1,895	1,045	1,375
資産計上したリース用資産の増減		(291)	(383)	(333)	(438)
運転資本の（増加）減少	26-B	771	1,014	528	695
営業活動によるキャッシュ・フロー ^{(4) (5)}		3,972	5,225	3,572	4,699
資本的支出	26-C	(2,511)	(3,303)	(2,749)	(3,616)
有形及び無形固定資産の処分		90	118	198	260
支配の獲得を伴う持分の取得、取得現金控除後		(11)	(14)	(5)	(7)
その他の持分の取得、取得現金控除後		(415)	(546)	(273)	(359)
支配の喪失を伴う持分の売却、譲渡現金控除後		-	-	26	34
その他の持分の売却、譲渡現金及びその他控除後 ⁽⁴⁾		-	-	91	120
自動車部門に係るその他有価証券及び貸付の純（増）減		62	82	(12)	(16)
投資活動によるキャッシュ・フロー		(2,785)	(3,663)	(2,724)	(3,583)
非支配株主との取引 ⁽⁶⁾		-	-	(2)	(3)
親会社株主に対する支払配当金	18-D	(503)	(662)	(502)	(660)
非支配株主に対する支払配当金		(56)	(74)	(48)	(63)
自己株式の（取得）売却		(26)	(34)	-	-
株主に係るキャッシュ・フロー		(585)	(770)	(552)	(726)
自動車部門に係る社債発行	23-A	1,680	2,210	1,716	2,257

自動車部門に係る社債償還	23-A	(1,513)	(1,990)	(1,152)	(1,515)
自動車部門に係るその他の金融負債の純増（減）		(52)	(68)	(24)	(32)
自動車部門に係る金融負債の純増減		115	151	540	710
財務活動によるキャッシュ・フロー		(470)	(618)	(12)	(16)
現金及び現金同等物の増加（減少）		717	943	836	1,100

- (1) ダイムラーからの受取配当金である。
- (2) キャッシュ・フローには上場企業からの受取配当金を含まない。
- (3) 2014年度における、ダイムラー（31百万ユーロ）及び日産（432百万ユーロ）からの配当金である。
2013年度における、ダイムラー（27百万ユーロ）及び日産（406百万ユーロ）からの配当金である。
- (4) 2014年度に支払われた当期税額は268百万ユーロに達している（2013年度は356百万ユーロ）。
- (5) 2014年度に支払われた利息（税引後）は、259百万ユーロに達している（2013年度は337百万ユーロ）。詳細は注26に記載。
- (6) 被支配会社持分の追加取得による（注2-J）。

	2014年度		2013年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
現金及び現金同等物の期首残高	11,661	15,339	11,180	14,706
現金及び現金同等物の増加（減少）	717	943	836	1,100
為替相場変動等の影響額	119	157	(355)	(467)
現金及び現金同等物の期末残高	12,497 ⁽¹⁾	16,439	11,661	15,339

- (1) 使用に制限を受ける現金については注22-A2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

ルノーの事業セグメントは次のとおりである。

- ・ 自動車部門には、乗用車及び小型商用車の製造、販売及び流通子会社、自動車サービス子会社並びに自動車部門の資金管理をする子会社が含まれる。
- ・ 販売金融部門はRCIバンク及びその販売網及び最終顧客に係る子会社によって運営されており、これは営業活動であるとルノー・グループは考えている。

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		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
2014年度								
製品売上高	37,176	48,901	31	41	-	-	37,207	48,942
サービス売上高	1,698	2,234	2,150	2,828	-	-	3,848	5,062
外部売上高	38,874	51,135	2,181	2,869	-	-	41,055	54,004
部門間売上高	(356)	(468)	413	543	(57)	(75)	-	-
部門別売上高	38,518	50,667	2,594	3,412	(57)	(75)	41,055	54,004
営業総利益 ⁽¹⁾	861	1,133	751	988	(3)	(4)	1,609	2,116
営業利益（損失）	409	538	699	919	(3)	(4)	1,105	1,454
財務収益（費用） ⁽²⁾	(108)	(142)	(15)	(20)	(210)	(276)	(333)	(438)
関連会社及び共同支配企業の当期純利益（損失）に対する持分	1,366	1,797	(4)	(5)	-	-	1,362	1,792
税引前利益	1,667	2,193	680	894	(213)	(280)	2,134	2,807
当期税金及び繰延税金	88	116	(225)	(296)	1	1	(136)	(179)
当期純利益	1,755	2,309	455	599	(212)	(279)	1,998	2,628
2013年度								
製品売上高	36,964	48,622	33	43	-	-	36,997	48,666
サービス売上高	1,811	2,382	2,124	2,794	-	-	3,935	5,176
外部売上高	38,775	51,005	2,157	2,837	-	-	40,932	53,842
部門間売上高	(361)	(475)	400	526	(39)	(51)	-	-
部門別売上高	38,414	50,530	2,557	3,363	(39)	(51)	40,932	53,842
営業総利益 ⁽¹⁾	521	685	747	983	(26)	(34)	1,242	1,634
営業利益（損失）	(744)	(979)	736	968	(26)	(34)	(34)	(45)
財務収益（費用） ⁽²⁾	(107)	(141)	-	-	(175)	(230)	(282)	(371)

関連会社及び共同支配企業の当期純利益（損失）に対する持分	1,430	1,881	14	18	-	-	1,444	1,899
税引前利益	579	762	750	987	(201)	(264)	1,128	1,484
当期税金及び繰延税金	(203)	(267)	(238)	(313)	8	11	(433)	(570)
当期純利益	376	495	512	673	(193)	(254)	695	914

(1) 減価償却費、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・フロー計算書に記されている。

(2) 販売金融部門の配当は自動車部門の財務収益となり、部門間取引として相殺される。

A2. 連結財政状態計算書 - 事業セグメント別

連結財政状態計算書 - 事業セグメント別 - 2014年12月31日現在

	自動車		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
資産								
固定資産								
有形及び無形固定資産	14,076	18,516	178	234	(10)	(13)	14,244	18,737
関連会社及び共同支配企業に 対する投資	16,670	21,928	50	66	-	-	16,720	21,993
長期金融資産—非支配会社に 対する投資	4,353	5,726	11	14	(3,131)	(4,119)	1,233	1,622
長期金融資産—其他有価証 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	514	676	-	-	(66)	(87)	448	589
繰延税金資産及びその他の固 定資産	1,663	2,188	238	313	(33)	(43)	1,868	2,457
固定資産合計	37,276	49,033	477	627	(3,240)	(4,262)	34,513	45,398
流動資産								
棚卸資産	3,361	4,421	39	51	(9)	(12)	3,391	4,461
顧客債権	1,409	1,853	26,198	34,461	(632)	(831)	26,975	35,483
短期金融資産	1,143	1,504	1,136	1,494	(749)	(985)	1,530	2,013
未収還付税金及びその他の流 動資産	1,805	2,374	3,033	3,990	(2,193)	(2,885)	2,645	3,479
現金及び現金同等物	11,591	15,247	1,102	1,450	(196)	(258)	12,497	16,439
流動資産合計	19,309	25,399	31,508	41,446	(3,779)	(4,971)	47,038	61,874
資産合計	56,585	74,432	31,985	42,073	(7,019)	(9,233)	81,551	107,272
資本及び負債								
資本	24,811	32,636	3,136	4,125	(3,049)	(4,011)	24,898	32,751
固定負債								
長期引当金	2,598	3,417	325	428	-	-	2,923	3,845
長期金融負債	7,272	9,566	265	349	-	-	7,537	9,914
繰延税金負債及びその他の固 定負債	779	1,025	566	745	-	-	1,345	1,769
固定負債合計	10,649	14,008	1,156	1,521	-	-	11,805	15,528
流動負債								
短期引当金	1,114	1,465	41	54	-	-	1,155	1,519
流動金融負債	3,872	5,093	-	-	(656)	(863)	3,216	4,230
営業債務及び販売金融負債	7,235	9,517	26,681	35,096	(994)	(1,308)	32,922	43,306

未払税金及びその他の流動負債	8,904	11,712	971	1,277	(2,320)	(3,052)	7,555	9,938
流動負債合計	21,125	27,788	27,693	36,427	(3,970)	(5,222)	44,848	58,993
資本及び負債合計	56,585	74,432	31,985	42,073	(7,019)	(9,233)	81,551	107,272

連結財政状態計算書 - 事業セグメント別 - 2013年12月31日現在

	自動車		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
資産								
固定資産								
有形及び無形固定資産	14,146	18,608	119	157	(10)	(13)	14,255	18,751
関連会社及び共同支配企業 に対する投資	14,859	19,546	15	20	-	-	14,874	19,565
長期金融資産—非支配会社 に対する投資	4,036	5,309	55	72	(2,895)	(3,808)	1,196	1,573
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	368	484	-	-	(34)	(45)	334	439
繰延税金資産及びその他の 固定資産	1,301	1,711	206	271	(35)	(46)	1,472	1,936
固定資産合計	34,710	45,658	395	520	(2,974)	(3,912)	32,131	42,265
流動資産								
棚卸資産	3,121	4,105	48	63	(7)	(9)	3,162	4,159
顧客債権	1,031	1,356	23,997	31,566	(408)	(537)	24,620	32,385
短期金融資産	975	1,283	925	1,217	(802)	(1,055)	1,098	1,444
未収還付税金及びその他の 流動資産	1,604	2,110	2,900	3,815	(2,184)	(2,873)	2,320	3,052
現金及び現金同等物	10,704	14,080	1,201	1,580	(244)	(321)	11,661	15,339
流動資産合計	17,435	22,934	29,071	38,240	(3,645)	(4,795)	42,861	56,379
資産合計	52,145	68,592	29,466	38,760	(6,619)	(8,707)	74,992	98,644
資本及び負債								
資本	23,127	30,421	2,899	3,813	(2,812)	(3,699)	23,214	30,536
固定負債								
長期引当金	2,277	2,995	267	351	-	-	2,544	3,346
長期金融負債	6,837	8,993	263	346	-	-	7,100	9,339
繰延税金負債及びその他の 固定負債	691	909	549	722	-	-	1,240	1,631
固定負債合計	9,805	12,897	1,079	1,419	-	-	10,884	14,317
流動負債								
短期引当金	1,067	1,404	28	37	-	-	1,095	1,440
流動金融負債	3,449	4,537	-	-	(528)	(695)	2,921	3,842
営業債務及び販売金融負債	6,349	8,351	24,657	32,434	(1,078)	(1,418)	29,928	39,367
未払税金及びその他の流動 負債	8,348	10,981	803	1,056	(2,201)	(2,895)	6,950	9,142

流動負債合計	19,213	25,273	25,488	33,527	(3,807)	(5,008)	40,894	53,792
資本及び負債合計	52,145	68,592	29,466	38,760	(6,619)	(8,707)	74,992	98,644

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		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
2014年度								
当期純利益	1,755	2,309	455	599	(212)	(279)	1,998	2,628
非連結上場投資からの受取配 当金の調整 ⁽¹⁾	(31)	(41)	-	-	-	-	(31)	(41)
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	2,702	3,554	9	12	-	-	2,711	3,566
- 関連会社及び共同支配企業 の当期純（利益）損失に対 する持分	(1,366)	(1,797)	4	5	-	-	(1,362)	(1,792)
- その他の非資金的収益及び 費用	78	103	16	21	(2)	(3)	92	121
非上場関連会社及び共同支配 企業からの受取配当金	-	-	-	-	-	-	-	-
キャッシュ・フロー ⁽²⁾	3,138	4,128	484	637	(214)	(281)	3,408	4,483
上場企業からの受取配当金 (3)	463	609	-	-	-	-	463	609
販売金融債権の（増加）減少	-	-	(1,936)	(2,547)	116	153	(1,820)	(2,394)
金融資産・販売金融部門に係 る負債の純増減	-	-	1,429	1,880	12	16	1,441	1,895
資産計上したリース用資産の 増減	(235)	(309)	(56)	(74)	-	-	(291)	(383)
運転資本の（増加）減少	596	784	138	182	37	49	771	1,014
営業活動によるキャッシュ・ フロー	3,962	5,212	59	78	(49)	(64)	3,972	5,225
無形固定資産の購入	(964)	(1,268)	(3)	(4)	-	-	(967)	(1,272)
有形固定資産の購入	(1,541)	(2,027)	(3)	(4)	-	-	(1,544)	(2,031)
有形及び無形固定資産の処分	89	117	1	1	-	-	90	118
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 / 譲渡現金控除後	(11)	(14)	-	-	-	-	(11)	(14)
その他の持分及び資産の取得 及び売却	(400)	(526)	(15)	(20)	-	-	(415)	(546)
自動車部門に係るその他有価 証券及び貸付の純（増）減	69	91	-	-	(7)	(9)	62	82
投資活動によるキャッシュ・ フロー	(2,758)	(3,628)	(20)	(26)	(7)	(9)	(2,785)	(3,663)
株主に係るキャッシュ・フ ロー	(568)	(747)	(227)	(299)	210	276	(585)	(770)

自動車部門に係る金融負債の 純増減	242	318	-	-	(127)	(167)	115	151
財務活動によるキャッシュ・ フロー	(326)	(429)	(227)	(299)	83	109	(470)	(618)
現金及び現金同等物の増加 (減少) ⁽⁴⁾	878	1,155	(188)	(247)	27	36	717	943

(1) ダイムラーからの受取配当金である。

(2) キャッシュ・フローには上場会社からの受取配当金を含まない。

(3) ダイムラー（31百万ユーロ）及び日産（432百万ユーロ）からの受取配当金である。

(4) 為替相場変動等による現金に対する影響額を除く。

	自動車		販売金融		部門間取引		連結合計	
2014年度	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
現金及び現金同等物の期首残 高	10,704	14,080	1,201	1,580	(244)	(321)	11,661	15,339
現金及び現金同等物の増加 (減少)	878	1,155	(188)	(247)	27	36	717	943
為替相場変動等の影響額	9	12	89	117	21	28	119	157
現金及び現金同等物の期末残 高	11,591	15,247	1,102	1,450	(196)	(258)	12,497	16,439

	自動車		販売金融		部門間取引		連結合計	
2013年度	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
当期純利益	376	495	512	673	(193)	(254)	695	914
非連結上場投資からの受取配 当金の調整 ⁽¹⁾	(27)	(36)	-	-	-	-	(27)	(36)
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	3,164	4,162	5	7	-	-	3,169	4,169
- 関連会社及び共同支配企業 の当期純（利益）損失に対 する持分	(1,430)	(1,881)	(14)	(18)	-	-	(1,444)	(1,899)
- その他の非資金的収益及び 費用	825	1,085	(2)	(3)	(8)	(11)	815	1,072
非上場関連会社及び共同支配 企業からの受取配当金	6	8	-	-	-	-	6	8
キャッシュ・フロー ⁽²⁾	2,914	3,833	501	659	(201)	(264)	3,214	4,228
上場企業からの受取配当金 (3)	433	570	-	-	-	-	433	570
販売金融債権の（増加）減少	-	-	(1,240)	(1,631)	(75)	(99)	(1,315)	(1,730)
金融資産・販売金融部門に係 る負債の純増減	-	-	1,063	1,398	(18)	(24)	1,045	1,375
資産計上したリース用資産の 増減	(334)	(439)	1	1	-	-	(333)	(438)
運転資本の（増加）減少	790	1,039	(198)	(260)	(64)	(84)	528	695
営業活動によるキャッシュ・ フロー	3,803	5,002	127	167	(358)	(471)	3,572	4,699
無形固定資産の購入	(827)	(1,088)	(4)	(5)	-	-	(831)	(1,093)
有形固定資産の購入	(1,914)	(2,518)	(4)	(5)	-	-	(1,918)	(2,523)
有形及び無形固定資産の処分	198	260	-	-	-	-	198	260
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 / 譲渡現金控除後	24	32	(3)	(4)	-	-	21	28
その他の持分及び資産の取得 及び売却	(183)	(241)	1	1	-	-	(182)	(239)
自動車部門に係るその他有価 証券及び貸付の純（増）減	(20)	(26)	-	-	8	11	(12)	(16)
投資活動によるキャッシュ・ フロー	(2,722)	(3,581)	(10)	(13)	8	11	(2,724)	(3,583)
株主に係るキャッシュ・フ ロー	(539)	(709)	(188)	(247)	175	230	(552)	(726)

自動車部門に係る金融負債の 純増減	461	606	-	-	79	104	540	710
財務活動によるキャッシュ・ フロー	(78)	(103)	(188)	(247)	254	334	(12)	(16)
現金及び現金同等物の増加 (減少) ⁽⁴⁾	1,003	1,319	(71)	(93)	(96)	(126)	836	1,100

(1) ダイムラーからの受取配当金である。

(2) キャッシュ・フローには上場会社からの受取配当金を含まない。

(3) ダイムラー(27百万ユーロ)及び日産(406百万ユーロ)からの配当金である。

(4) 為替相場変動等による現金に対する影響額を除く。

	自動車		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
2013年度								
現金及び現金同等物の期首 残高	10,072	13,249	1,338	1,760	(230)	(303)	11,180	14,706
現金及び現金同等物の増加 (減少)	1,003	1,319	(71)	(93)	(96)	(126)	836	1,100
為替相場変動等の影響額	(371)	(488)	(66)	(87)	82	108	(355)	(467)
現金及び現金同等物の期末 残高	10,704	14,080	1,201	1,580	(244)	(321)	11,661	15,339

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。

ルノー・グループは、2014年度に国際的な編成の修正を行った。旧アジア-太平洋及びユーロメッド-アフリカ地域は以下の3つの新地域に分けられた。

- ・アフリカ及び中東の国々並びにインドで構成される、新アフリカ-中東-インド地域。
- ・中国、ASEAN (Association of South-East Asian Nations) 諸国、韓国、日本、オーストラリア及びオセアニアを含むアジア-太平洋地域。
- ・ユーラシア地域は現在、トルコ、ルーマニア、モルドバ及びブルガリアを含む地域まで拡大している。

2013年度の数値は2014年度に適用される新セグメントに対応している。

連結売上高は顧客の所在地別で示している。

有形及び無形固定資産は子会社及び共同支配事業の所在地別に示してある。

	ヨーロッパ ⁽¹⁾		南北アメリカ		アジア - 太平洋		アフリカ - 中東 - インド		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
2014年度												
売上高	25,711	33,820	4,827	6,349	2,685	3,532	3,391	4,461	4,441	5,842	41,055	54,004
有形及び 無形固定 資産	10,524	13,843	707	930	477	627	791	1,040	1,745	2,295	14,244	18,737
2013年度												
売上高	23,803	31,310	5,933	7,804	2,350	3,091	3,772	4,962	5,074	6,674	40,932	53,842
有形及び 無形固定 資産	10,285	13,529	639	841	437	575	831	1,093	2,063	2,714	14,255	18,751

(1) フランスに関して、以下を含む。

	2014年度		2013年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
売上高	9,836	12,938	10,004	13,159
有形及び無形固定資産	8,799	11,574	8,613	11,330

[次へ](#)

II - 会計方針及び連結範囲

1 - 財務諸表の承認

ルノー・グループの2014年度連結財務諸表は2015年2月11日開催の取締役会において承認済みであり、株主による承認のため株主総会に提出される。

2 - 会計方針

ルノーの2014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2014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。

A. 会計方針の変更

以下の会計基準の新たな改訂は、EU官報で公表され適用義務が生じていたため、ルノー・グループでは2014年12月31日現在、これらを適用している。

2014年1月1日に適用義務が生じた新たな改訂	
IAS第32号の改訂	「金融商品：表示—金融資産と金融負債の相殺」
IAS第36号の改訂	「非金融資産の回収可能価額の開示」
IAS第39号の改訂	「デリバティブの契約更改とヘッジ会計の継続」
IFRS第10号、IFRS第12号及びIAS第27号の改訂	「投資企業」

IAS第32号の改訂では、金融資産と金融負債の相殺に対する要求が明記されている。

IAS第36号の改訂では、減損損失若しくはその戻入れを行った場合の資産若しくは資金生成単位の回収可能価額の公表、及び公正価値（純額）に基づき減損した資産についてさらなる開示（たとえば公正価値）が要求されている。

IFRS第39号の改訂では、ヘッジとして指定されたデリバティブが契約更改を受ける場合、この契約更改が新規の法令に起因するものであれば、ヘッジ会計の継続を認めている。

IFRS第10号、IFRS第12号及びIAS第27号の改訂では、投資企業の連結からの除外を提案している。これは、ルノー・グループに対して何ら影響を及ぼさない。

以下の会計基準及び改訂は、2014年1月1日まで適用義務が生じていなかったが、ルノー・グループでは、これらについても2013年1月1日から早期適用を選択した。

2013年1月1日から早期適用された会計基準及び改訂	
IFRS第10号	「連結財務諸表」
IFRS第11号	「共同支配の取決め」
IFRS第12号	「他の企業への関与の開示」
IFRS第10号、第11号及び第12号の改訂	「連結財務諸表、共同支配の取決め及び他の企業への関与の開示：経過措置ガイダンス」

IAS第28号の改訂	「関連会社及び共同支配企業に対する投資」
------------	----------------------

以下の解釈、会計基準及び改訂はEU官報に公表されていたものであるが、2015年1月1日時点又はその後に適用義務が生じるため、ルノー・グループではこれらの早期適用は実施していない。ルノー・グループは、これらの適用が連結財務諸表に重要な影響を及ぼすとは予想していない。

ルノー・グループにより早期適用されていない新たな会計基準及び改訂	
IFRIC第21号	「賦課金」
IAS第19号	「確定給付制度：従業員拠出」
年次改善 2010 - 2012年サイクル	様々な会計基準に対する改善
年次改善 2011 - 2013年サイクル	様々な会計基準に対する改善

IASBもまた、これまでにEUで適用されていない主要な新会計基準を公表した。ルノー・グループは、これらの新会計基準が財務諸表に与える影響について調査中である。

EUにより適用されていない新たな会計基準		IASBが設定した効力発生日
IFRS第9号	「金融商品」	2018年1月1日
IFRS第15号	「顧客との契約から生じる収益」	2017年1月1日

B. 見積り及び判断

ルノーは財務諸表の作成にあたり、特定の資産・負債の簿価、収益・費用項目、特定の注記に開示している情報に影響する見積りを行い、前提を設けている。ルノーでは見積りや査定を定期的に見直し、過去の実績やその他、経済環境に関連する要素を反映させている。こうした前提や環境の変化が想定されたものと異なった場合、当期連結財務諸表作成時の見積りとその後の連結財務諸表の数字との間に差異が生じることもありうる。

2014年12月31日現在での見積り及び判断に対して、連結財務諸表における感応度が高い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)
- ・ 固定資産の減損(注2-M及び11)及び通常取引債権(注16及び17)
- ・ 有形固定資産又は棚卸資産に分類されるリース用車両の回収可能価額(注2-G、10-B及び14)
- ・ 関連会社(特に日産及びアフトワズ)に対する投資(注2-M、12及び13)
- ・ 販売金融債権(注2-G及び15)
- ・ 繰延税金の認識(注2-I及び8)
- ・ 引当金、とりわけ車両及びバッテリー保証引当金(注2-G)、退職給付その他の長期従業員給付債務に対する引当金(注2-S及び19)及び従業員数調整制度に対する引当金(注2-T及び6-A)
- ・ イランにおける、主として株式、株主融資及び商事債権で構成される資産の価値(注6-C)並びに、一般に、カントリーリスクが懸念されるすべての地域におけるルノー・グループの資産の価値

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、連結対象会社ではない会社は、その他の固定資産として計上されている。

これらの会社の連結決算に対する寄与は、いずれも次に示す金額を超えない。

- ・ 売上高： 20百万ユーロ
- ・ 棚卸資産： 20百万ユーロ

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として認識されるためであり、また業態としても、

大部分の仕入れをグループ企業（その大部分が自動車販売代理店型の会社）から行っており、大部分の販売をグループ企業に対して行っているためである。

非支配持分に係るプットオプションは、公正価値で測定され、資本勘定にて調整された後、連結財政状態計算書において負債に分類される。

D. 連結財務諸表の表示

評価基準

連結財務諸表は、IFRS規則に準拠し、特定の区分の資産及び負債を除き、原価法に基づき作成される。かかる特定の区分は以下の注記で詳細を記載する。

営業利益及び営業総利益

営業利益には、グループの事業活動に直接関係するすべての収益及び費用が含まれ、それが経常的なものであるか、組織再編費用のように非経常的決定及び運営に基づくものであるかを問わない。

営業総利益は、その他の営業利益及び営業費用を計上する前の営業利益に相当し、以下のものを含む。

- ・ 組織再編費用及び従業員数調整に係る費用
- ・ 事業又は事業会社の一部又は全部の売却益又は損失、連結範囲の変更に係るその他損益、及び取得関連費用に係るその他損益
- ・ 有形及び無形固定資産の処分損益（車両の売却を除く。）
- ・ 例外的な項目（固定資産の減損損失のように、頻度、性質又は金額が例外的である収益及び費用）

事業セグメント別情報

セグメント別情報は、「最高経営意思決定者」に該当するグループ・エグゼクティブ・コミッティへの内部報告に基づくものであり、連結財務諸表に関するIFRSに準拠して作成されている。グループの財務データはすべてこれらの2部門に割り当てられている。また、両部門間の取引は市場取引に近似する条件で行われ、これについては「部門間取引」の欄に表示されている。販売金融部門が自動車部門に対して支払う配当金は、自動車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。

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。

外国子会社の国が超インフレ経済下にあるかどうかはAICPA（米国公認会計士協会）タスクフォースが発行するリストを参考に判断している。2014年度において、ルノーのビジネス活動において重要な国はいずれもこのリストに記載されていない。

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その他の包括利益項目に含められ、当期純利益には影響しない。

外国子会社との企業結合によって生じるのれんは、適宜、当該子会社の資産又は負債として処理されるため、該当する子会社の機能通貨で表示し、期末レートでユーロに換算する。

外国子会社を売却した場合は、その資産及び負債に関連して累積した為替換算調整勘定は純利益に含められる。

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）。

そのため、以下による影響額は純利益に計上される。

- ・ 自動車部門の金融取引に係る換算調整額は財務収益純額に計上する。
- ・ その他の換算調整額は営業総利益に計上する。

デリバティブ金融商品は、注2-Xで述べる方法で測定及び計上される。

G. 売上高及び利益

売上高には、ルノー・グループの自動車製品の販売、その販売に関連するサービス及びルノー・グループの会社とその顧客を対象に行う多様な販売金融商品のすべての収入が含まれている。

製品及びサービス売上高並びに利益の認識

・売上及び利益の認識

自動車関連製品の売上は、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網に供給されたときに認識され、直接販売の場合には消費者への納車時に認識される。自動車部門による通常の販売の場合、販売による利益は直ちに認識され、これにはファイナンス・リース（長期又は買取選択権付きのもの）に該当する融資契約を伴う販売が含まれる。しかし、ルノー・グループの金融子会社からのオペレーティング・リースの自動車関連製品（車両又は電気自動車用バッテリー）の場合、ルノー・グループが適用可能性の高い買戻特約を付けている場合や、リース期間が当該製品の耐用年数をはるかに下回っている場合には売上の認識は行われない。

その場合、取引はオペレーティング・リースとして計上され、サービスの売上に含まれる。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。リース期間終了時に中古自動車関連製品として販売する場合は売上及び関連する利益に認識される。再販売価格の予測は直近の中古自動車市場動向実績及び自動車関連製品の販売予定期間における外的要因（経済情勢、租税）や内的要因（ラインナップ又はメーカーの価格戦略の変更）を考慮した市場動向予想を参考にしている。この再販による損失が予想される場合は、直ちに引当金（当該自動車関連製品が棚卸資産に計上されている場合）又は追加的な減価償却（当該自動車関連製品が有形固定資産に計上されている場合）を計上して損失を補填する。また、リース契約全体（レンタル収入及び再販収入）として不採算が予想される場合も、直ちに引当金を追加計上して将来の損失に備える。

・販売奨励金制度

販売製品の数量又は価格を基準にする場合は、これらの制度の費用は、対応する売上が計上されたときに該当する売上高から控除され、それ以外の場合は、販売費及び一般管理費に計上される。販売後に制度が承認される場合は、その決定時に引当金が設定される。

当グループは消費者に対して低金利ローン提供による販売促進キャンペーンを行う場合がある。そうした販促活動の費用は、提供する金利が資金調達コスト及び管理費を回収できない場合には直ちに認識され、別途、ローン期間分の販売金融収益に対して計上される。

・製品保証

保険を付していないメーカーの製品又は部品の保証に関連する見積り又は発生原価は、売上が計上されたときに費用計上される。ルノーの費用負担に対する引当金は、型式やエンジンごとの観察データを基準に原価の水準を算定し、それをメーカー保証期間に対して割り当てたものである。車両の市場供給後に発覚した不具合に続いてリコールを行う場合、リコールキャンペーン開始の決定後速やかに関連費用に対する引当金が設定される。供給業者からの請求額のうち回収が見込まれるものは保証費用から控除される。

・自動車製品の販売に関連したサービス

ルノーは顧客に対して延長保証契約及び保守契約を提供しており、これに係る収益及び利益は契約の対象期間を通じて認識している。

販売金融収益及び利益の認識

・販売金融収益

販売金融収益はディーラーや消費者への自動車販売に係る融資活動から生み出されている。これらの融資活動は販売金融会社によるローンの形をとって行われるため、実効金利方式を用いて償却した原価から減損額を控除した金額で貸借対照表に計上される。融資契約に係る収益は金利が契約期間を通じて一定になるように計算され、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、債権のリファイナンス関連以外のリスクに係る費用が含まれる。

・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。

・減損の証拠を示す債権

債権の回収不能リスクに対しては信用リスクについての減損が計上される。個々の債権について回収不能の客観的証拠（支払の遅滞、財務状態の悪化、訴訟等）がある場合には、減損の額は統計や個々の事例に適宜基づいて個別に決定し、その他の場合には包括的に引当金を計上することができる（例えば、マクロ的及び／又は分野別経済動向指標が債権の健全性を損なう危険性を示している場合など）。

カントリーリスクについてはシステミッククレジットリスク（決済に連なる諸国の経済及び一般情勢の長期的な低迷の継続により与信先が被る信用リスク）を検討した上で減損が計上される。

H. 財務収益（費用）

デリバティブを除き、受取利息及び支払利息は実効金利方式によって認識され、金利及び取引費用は、貸付又は借入期間を通じて数理ベースで按分計算される。

その他受取利息及び支払利息には、公正価値及びキャッシュ・フロー・ヘッジに利用する金利デリバティブに係る未収・未払金利が含まれる（収益又は費用が資本勘定から転換された場合）。未収・未払金利部分を除く金利デリバティブの公正価値の変動はその他の財務収益・費用に含まれる。

その他の財務収益・費用にはルノーSAの永久劣後証券の公正価値の変動及び退職給付引当金に対する支払利息純額も含まれる。また、ルノーが支配せず、重要な影響力も行使しない会社からの受取配当金もその他の財務収益・費用に含まれ、配当の行われた年度において認識される。

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・負債の簿価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。

完全連結会社については、ルノー・グループが行うと考えられる配当分配に関して繰延税金負債が計上される。

関連会社及び共同支配企業については、保有株式の簿価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。

J. のれん

非支配株主持分（従来「少数株主持分」と呼んでいたもの）は公正価値で測定（全部のれん方式）するか、又は取得資産及び譲受債務の公正価値の持分により測定（部分のれん方式）する。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、ケースバイケースである。

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。

関連会社に関係するのれんは、財政状態計算書の資産の部で「関連会社に対する投資」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持分の追加取得は株式取引として処理される。株式の購入コストと非支配株主持分の額面価額の差額は正負にかかわらず資本に計上される。

K. 研究開発費

新しい車両又は部品（エンジン若しくはギアボックスなど）の開発、製品化の開始が決定されてから、それを受けた量産化が承認されるまでの間に発生した開発費は、無形固定資産として資産計上されている。開発費は、量産化の承認日から、車両又は部品の見込販売可能期間（当初は最長で7年）にわたって定額法で償却される。販売期間は定期的に検討され、当初の見込みから著しく異なる場合にはその後調整される。資産計上されている開発費は主に原型コスト、外注研究費、専従者人件費、及び間接費のうち開発活動のみに係る部分である。

試運転開始前の準備期間に少なくとも12ヶ月を要するプロジェクトの開発に直接関係する借入コストは、「適格資産」としての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。

L. 有形固定資産

有形固定資産の総額は取得原価又は製造原価を示す。

設計・設置費用は、資産の製造原価に含まれる。

有形固定資産に係る製造原価には、無形固定資産に関する方法と同様の方法に基づき、工事中の資産調達コストも含まれている。プロジェクトの資金がある特定の借入により調達される場合、その資産計上の割合は、当該借入の金利に等しい。

投資助成金は関連資産の総額から控除される。

有形固定資産取得後の諸費用は、当該資産の生産性を高め、又は、耐用年数を延長するために発生する費用を除き、当該費用の発生時に費用処理されている。

ルノー・グループがファイナンス・リースによって使用する資産はクレジット契約により調達した資産として扱われている。

顧客へのリース用固定資産には、ルノー・グループの金融会社から期間1年を超えるリースに基づいて賃貸する車両及びバッテリーでルノー・グループが引取り義務を負うもの、又は買戻条項付き契約で販売した車両が含まれる(注2-G)。

減価償却

減価償却費は、以下の見積耐用年数にわたり定額法で計算している。

建物 ⁽¹⁾	15～30年
特殊工具	2～7年
機械装置・工具器具(プレス設備を除く)	5～15年
プレス設備	20～30年
その他の有形固定資産 ⁽²⁾	4～6年

(1) 1987年より前に事業に供用された建物の償却期間は最長40年。

(2) リース用バッテリー（型式によって8～10年で償却）を除く。

資産の耐用年数は定期的に見直され、当初予定された期間より短くなった場合、特に車両及び部品の販売を終了することを決定した際には、加速償却が行われる。

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。

・自動車専用及び部品専用資産レベル

自動車専用及び部品専用資産とは資産計上した開発費用及び工具であり、その減損テストは簿価（純額）と、対象車両又は対象部品に係る将来のキャッシュ・フローの割引価値に基づいて求めた回収可能価額とを比較して行う。

・その他資金生成単位レベル

資金生成単位とは、キャッシュ・フローを生成する上で独立性の高いものとして密接に結びついた部分集合をいう。その他資金生成単位は経済的事業体（プラント若しくは子会社）又は自動車部門全体を表すことがある。資金生成単位に関連する固定資産はのれん、特定資産及び能力資産で構成される。

上記の2つのレベルのそれぞれについて、簿価（純額）と回収可能価額とを比較して減損テストが行われる。回収可能価額とは資産の使用価値と公正価値（販売費用控除後）のいずれか高い方をいう。

使用価値は資産の使用により期待できる将来キャッシュ・フローの現在価値である。将来キャッシュ・フローは、マネジメントが作成・承認した事業計画に基づくキャッシュ・フローと、永久成長率を用いて割引いた標準キャッシュ・フローに基づく継続価値とを合計したものである。また、将来キャッシュ・フローには販売金融部門が自動車部門に支払う配当金も含まれる。この配当金は、販売金融部門が現金の形で将来キャッシュ・フローの生成に寄与するもので、事業計画の収益性を内部評価する上での考慮対象となる。事業計画の根拠となる仮定は、グループが事業展開している各国市場の動向や占有率、及び製品販売価格や部品・原材料調達価格の変動などに対する予測である。使用する割引率（税前）は、ルノーが決定する加重平均資本コストである。

回収可能価額が簿価（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、資産の簿価と回収可能価額を比較する減損テストが実施される。回収可能価額とは資産の使用価値と公正価値（販売費用控除後）のいずれか高い方を意味する。使用価値とは、ある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予測した向う5年間の将来キャッシュ・フローの現在価値である。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。

関連会社に対する投資の減損

関連会社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、関連会社に対する投資の帳簿価額と関連会社から期待できる将来キャッシュ・フローの現在価値とを比較して行われる。

回収可能価額が簿価を下回る場合、その差額相当分は関連会社に対する投資の減損として計上する。

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、減損処理又は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。

O. 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、製造原価には正常操業度における直接及び間接製造費用並びに製造関連部門費の配賦額が含まれる。正常操業度は製造現場ごとに評価し、操業が正常レベルを下回る場合の固定費の除外率が算定できるようになっている。

棚卸資産は先入先出法により計算される。

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。

P. 債権の譲渡

証券化又は割引により第三者に譲渡された債権は、関連するリスク及び経済価値が実質的に当該第三者に移転したときにグループの資産から除かれる。

自動車部門と販売金融部門の部門間譲渡も同様に処理される。

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・オプション制度及び無償株式付与制度の目的で保有する株式のことであり、取得価額で計上され、売却時までルノー・グループの資本勘定の控除項目とされる。

自己株式売却代金は連結資本勘定に直接計上される。その結果、自己株式に係る損益は当期純利益には反映されない。

R. スtock・オプション制度 / 業績連動株式付与制度

ルノー・グループは、ルノー株式の購入、引受に関するストック・オプション制度や業績連動株式付与制度を提供している。これらのオプションや業績連動株式の付与の決定、及び各制度の期間を受益者に通知した日を「付与日」としている。勤務成果連動型の制度については、一定の勤務成果達成度を付与条件として見積もった上で、その対価としてのオプションや株式の付与数を決定する。この見積りは勤務成果達成度の確率変化を基に毎年見直す。オプションや株式の付与の対価となる勤務の公正価値は、付与日の公正価値を基に、オプションの行使が行使期間全体にわたり定額方式で計上されることを想定した適切な二項式の数理モデルを用いて最終測定する。業績連動株式の受益権は、付与日の株価から権利確定期間における予定配当額を差引いて算定する。場合により、株式は一定期間保有されなければならないという事実を考慮し割引を適用する。適用される株価の変動の要因は、付与日における潜在的な変動である。利用される予想配当は、各制度の評価時に発表される配当性向スケジュールを参照して決定される。

このような方法で算出される公正価値の合計は制度ごとに定額法で権利確定期間に配分される。費用は人件費として計上され、同額が連結剰余金に計上される。オプションが行使されると、ルノー・グループが行使価格の決済として受け取る現金は現金及び現金同等物として処理され、同額が連結剰余金に計上される。

S. 退職給付及びその他の従業員長期給付債務

確定拠出型制度へのルノー・グループの拠出額は、その年度に費用処理される。

雇用後給付に係る確定給付型制度については、ルノー・グループは予測単位積増方式を用いて債務の現在価値を算定している。この方法によれば、給付額は制度給付額の計算式に基づき勤務期間に配分（主として定額法で勤務期間に配分）される。

将来の退職給付支払額は将来の昇給、退職時の年齢、死亡率及び勤続期間といった仮定をベースに測定され、予測される平均給付期間と同等の期間における長期優良社債の利子率に基づき現在価値に割引いている。

基礎的前提の変更や実績値に基づく調整による数理計算上の差異は、その他の包括利益項目に計上している。

当年度の費用の純額は、当期の勤務費用に、適宜、過去勤務費用を加えた金額に相当し、営業総利益に借方計上される。確定給付債務（資産）純額に対する支払利息は財務収益及び財務費用純額に計上される。

T. 組織再編 / 雇用契約終了に係る手当

会計上、従業員給付として扱われる組織再編措置に係る見積費用は、対象従業員の予測終了期間の残余部分に設けた引当金により充当される。

雇用終了補償に係る見積費用は、その手続の詳細が公表されたとき、又はかかる手続が開始されたときの時点で計上される。

U. 金融資産

ルノー・グループは金融商品の契約当事者となった時に金融資産を認識する。

金融資産には、ルノーが支配せず、重要な影響力も行使しない会社に対する投資のほか、市場性ある有価証券、譲渡可能負債証券、貸付金、及び金融取引に係るデリバティブ資産が含まれる（注2-X）。

これらの金融商品は、決算日から12ヶ月以内に満期の到来する流動資産と区別し、固定資産として表示される。

ルノーが重要な影響を及ぼさない非支配会社に対する投資

ルノーが重要な影響を及ぼさない非支配会社に対する投資は「売却可能」資産に分類される。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。

「売却可能」資産の公正価値の変動はその他の包括利益項目に含められる。公正価値が取得価額を大幅に下回り、あるいは長期にわたり下落した場合は、損益計算書に減損が計上される。40%を超える下落は大幅な下落とみなされ、連続して4回を超える財務報告の公表において当該下落が観測された場合には、当該下落は長期にわたる下落とみなされる。

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を入手する短期投資は余剰資金の運用を目的とするものであり、現金同等物に分類されるものではない。

これらの有価証券は「売却可能」資産として、公正価値で表示されている。

貸付金

貸付金は余剰資金の投資を目的としたインターバンクローン及び関連会社への貸付金を中心である。

貸付金の当初認識は、公正価値及び取引に直接起因するとみなされるコストの合計額で行われる。

貸付金は償却原価で評価される。当初認識の後発生した事象により価値の低下が生じたことを示す客観的な証拠がある場合、損益計算書上に評価減額が認識される。

V. 現金及び現金同等物

現金には手許現金及び当座預金やその他の普通預金が含まれる。但し、当座貸越はこれに含まず金融負債に計上される。手許現金及び銀行預金は償却原価で計上される。

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、換金が容易、且つ、価値変動リスクが僅少なものをいう。活況市場に上場されていない有価証券は、固定収益か変動収益かを問わず償却原価で計上され、その他の有価証券は公正価値で計上される。

W. 自動車部門の金融負債及び販売金融負債

ルノー・グループは自ら金融商品の契約当事者となった時に、金融負債（自動車部門のためのもの）又は販売金融負債を認識する。

金融負債及び販売金融負債には永久劣後証券、社債、その他の証書による債務、金融機関からの借入、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

IAS第39号に基づき、ルノー・グループは、永久劣後証券の変動金利を単独評価のできない組込デリバティブと考え、すべての永久劣後証券を、市場価値と等しい公正価値で計上している。

自動車部門に係る永久劣後証券の公正価値の変動は財務収益及び費用に計上され、販売金融部門に係る永久劣後証券の公正価値の変動は営業総利益に計上される。

社債、その他の証書による債務、金融機関からの借入、及びその他の有利子負債

社債、その他の証書による債務、金融機関からの借入、及びその他の有利子負債は当初、公正価値から債務の発行に直接起因する取引費用を減じた額で計上される。

これらの金融負債は各報告日において、ヘッジ会計（注2-X）とは別に、通常、利息法を用いた償却原価により再表示される。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。

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。

- ・ 為替予約の公正価値は市場動向に基づく。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及び相手先の信用状況に基づいて決定される未実現評価損益を反映している。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。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考慮しながら公正価値に調整され、ヘッジ手段は公正価値で計上される。これらの項目の増減は損益計算書に同時に認識されるため、ヘッジの非有効部分のみが純利益に影響を及ぼし、ヘッジ対象及びヘッジ手段の公正価値の増減として同じ損益計算書項目に計上される。

・ キャッシュ・フロー・ヘッジ：

ヘッジ対象の価値の修正は行われず、ヘッジ手段についてのみ公正価値への調整が行われる。調整後は、ヘッジするリスクに起因する公正価値の増減のうちヘッジ効果の有効な部分は税引後でその他の包括利益項目に計上され、非有効部分は純利益に計上される。資本勘定に累積した金額は、ヘッジ対象の純利益への影響が認識された時点で損益計算書項目へと振替えられる。

・ 海外事業に対する純投資のヘッジ：

ヘッジ手段の価値は公正価値に調整される。調整後は、ヘッジする為替リスクに起因する公正価値の増減のうちヘッジ効果の有効な部分が税引後でその他の包括利益項目に計上され、非有効部分は純利益に計上される。資本勘定に累積した金額は、純投資が換金又は売却された日付で純利益へと振替えられる。日産に対する投資をヘッジするための金融商品（先物売り及び固定/固定クロスカレンシー・スワップ）に係る金利分は非有効部分として処理され財務収益及び費用に直接計上される。

ヘッジ指定のないデリバティブ

ヘッジ指定のされていないデリバティブの公正価値の増減は直ちに財務収益として認識される。但し、デリバティブ契約が事業と密接に関わる理由によってのみ締結されたものである場合、デリバティブの公正価値の増減は営業総利益に反映される。

3 - 連結範囲の変更

	自動車部門	販売金融部門	合計
2013年12月31日現在の連結会社数	123	36	159
新規に連結した会社数（買収、設立等による）	3	1	4
連結から除外した会社数（売却、合併、清算等による）	8	1	9
2014年12月31日現在の連結会社数	118	36	154

ルノー・グループによって設立された次の会社が、持分法に基づき、2014年度において最初に連結範囲に含まれた。

- 東風ルノー汽車は、東風グループとのパートナーシップにおいて、中国で事業を展開するために設立された。この法人は、合併会社としての資格を有し、そのため持分法により計上されている。東風ルノー汽車は2016年に最初の自動車を生産する予定である。2014年度には、工場が建設中であった。
- ルノー・アルジェリア・プロダクション（Renault Algérie Production）は、アルジェリア市場向けの乗用車及び商用車を製造する生産工場を開設するためにアルジェリアの公共団体とのパートナーシップにおいて設立された法人である。この法人は、合併会社としての資格を有し、そのため持分法により計上されている。自動車生産は2014年度後半に開始された。
- RNバンクは、ロシアで顧客及びディーラー向けの融資を行う販売金融会社である。RNバンクは、アライアンス及び外部パートナー（ユニクレディット（Unicredit））によって設立された。ルノー・グループは、持分法により計上されているこの事業体に、重要な影響力を行使している。RNバンクは、RCIバンクと日産による共同支配の持ち株会社であるジョイントベンチャー、RN SF BVを通じて保有されている。RN SF BVは、外部パートナーと共に、RNバンクの株主である関連会社BARN BVを保有している。ルノー・グループは、BARN BVに重要な影響力を行使している。これら2つの持ち株会社もまた、2014年度において、持分法により計上されている。

フランスの自動車メーカーであるソシエテ・デ・オートモビル・アルピーヌ・ケータハム（Société des Automobiles Alpine Caterham）は、2013年6月にパートナーに売却していた50%持分を買い戻した後、2014年

度に完全連結会社となった。2013年下半期中はパートナーとの共同支配が継続しており、このジョイントベンチャーは、貸借対照表及び損益計算書の個別の項目についての特定の持分比率に基づいた連結会社であった。

III - 損益計算書及び包括利益計算書

4 - 売上高

A. 2014年度と同一のグループ構成及び計算方法による2013年度売上高

(単位：百万ユーロ)	自動車	販売金融	合計
2013年度売上高（公表値）	38,775	2,157	40,932
連結範囲の変更	(115)	11	(104)
2014年度と同一のグループ構成及び計算方法による2013年度売上高	38,660	2,168	40,828
2014年度売上高	38,874	2,181	41,055

B. 売上高の内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
製品売上高 - 自動車部門	37,176	36,964
リース用資産に係るレンタル収益 ⁽¹⁾	361	372
その他サービスの売上高	1,337	1,439
サービスの売上高 - 自動車部門	1,698	1,811
製品の売上高 - 販売金融部門	31	33
リース用資産に係るレンタル収益 ⁽¹⁾	25	20
販売金融債権による受取利息	1,480	1,496
その他のサービス売上高 ⁽²⁾	645	608
サービス売上高 - 販売金融部門	2,150	2,124
売上高合計	41,055	40,932

(1) 買戻し約定付自動車販売又は固定資産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。

(2) 主に、融資契約又はその他に基づく車両の保険、メンテナンス及び買換で構成されるサービスに係る収益。

5 - 営業総利益：収益及び費用の種別内訳

A. 人件費

	2014年度	2013年度
人件費（単位：百万ユーロ）	5,248	5,494
12月31日現在従業員数	117,395	121,807

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。

競争力強化及び雇用創出を目的としたフランスの税額控除（CICE）について2014年度に計上された利益は51百万ユーロであった（2013年度は36百万ユーロ）。

株式による報酬は従業員に付与されたストック・オプション制度及び業績連動株式付与制度に係るもので、これに伴う人件費は、2014年度は32百万ユーロ（2013年度は33百万ユーロ）であった。

制度の評価法は注18-Hに記載されている。

B. 賃貸費用

2014年度の不動産の賃貸費用は232百万ユーロ（2013年度は234百万ユーロ）である。

C. 外国為替差損益

2014年度の営業総利益には144百万ユーロの為替差損（純額）が含まれており、そのうちの一部はアルゼンチン・ペソ及びロシア・ルーブルのユーロに対する変動に係るものである（2013年度は120百万ユーロの為替差損（純額）を計上しており、そのうちの一部は同じくアルゼンチン・ペソ及びロシア・ルーブルのユーロに対する変動に係るものである。）。

6 - その他の営業利益及び営業費用

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
組織再編及び従業員数調整に係る費用	(305)	(423)
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	-	13
有形及び無形固定資産売却損益（リース用資産の売却を除く）	7	140
固定資産の減損	(153)	(488)
イランでの事業に係る引当金	14	(514)
その他の非経常的な営業利益及び営業費用	(67)	(4)
合計	(504)	(1,276)

A. 組織再編及び従業員数調整に係る費用

組織再編費用及び従業員数調整制度は、主として、2014年及び2013年度のヨーロッパに関連するものである。

2014年度の組織再編費用には、とりわけ、2013年3月に締結した「ルノーのフランスにおける新たな成長及び労働開発の契約」に係る223百万ユーロが含まれている（2013年度は327百万ユーロ）。この契約は、一連の安定した諸施策により優位な競争力を獲得することがねらいである。導入した施策の一つに退職直前労働の免除の適用拡大がある。これは、改訂IAS第19号の下では従業員給付とみなされ、その費用には当該従業員の予測就労期間の残余部分について設けた引当金を充当することとなっている。したがって、2014年12月31日現在の貸借対照表負債における引当金は、2014年12月31日時点で既に仕事を離れていた従業員に起因する未払金額と、2015年1月1日から2016年12月31日までの間にこの免除の取決めに調印することが予想される人数に応じて割り引いたコストの一部とをてん補するものである。

B. 固定資産の減損

減損テスト後、2014年度は、自動車及びパワートレイン・サブシステムに関する減損テストを主因として、無形固定資産に44百万ユーロ、有形固定資産に92百万ユーロの減損を計上している（2013年度はそれぞれ153百万ユーロ及び197百万ユーロ）（注10及び11）。

また、電気自動車の製品ラインについて、2013年度の119百万ユーロの引当金に加え、2014年度は15百万ユーロの引当金を計上しているが、これは、規定最低購入量に達しなかった場合の見積賠償債務をカバーするものである。この追加金額は、将来のキャッシュ・フローにおける割引の振戻しの影響を反映している。

C. イランにおける事業に関する引当金

イランとの事業は、2014年度中、経済制裁適用のため制限されていた。2014年度における減損の減少は、本質的に該当期間中に受け取った支払金に関連するものである。

保有するあらゆる資産（有価証券、株主融資及び売掛債権）について顕在化したイランでのリスクに対するルノー・グループのエクスポージャーには、2014年度の1年間にわたってほとんど変化がなかった。2014年12月31日現在におけるエクスポージャーの総額は828百万ユーロ（うち債権が724百万ユーロ）である（2013年12月31日現在は833百万ユーロ、うち債権が729百万ユーロ）。

ルノー・グループのエクスポージャーは全額2013年度に償却され、その他の営業利益及び営業費用に計上され、514百万ユーロの費用を認識するに至った。

D. その他の特別項目

2014年度のその他の特別項目には、ドイツにおけるリスクをカバーする45百万ユーロの金額が含まれ、それは本質的に、融資業務の管理手数料に関する規則の変更に起因するものである。

7 - その他の財務収益及び財務費用

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
永久劣後証券の公正価値の変動（注23-A）	(37)	(65)
財務運営における為替差損益	28	30
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（資産） 純額に係る支払利息純額	(45)	(42)
その他	3	62
その他の財務収益及び財務費用	(51)	(15)

2014年度における財務収益及び財務費用のその他の項目には、ダイムラーからの配当金総額37百万ユーロ（2013年度は37百万ユーロ）が含まれている。また、2013年度における11百万ユーロの減損認識後の自動車部品産業近代化支援基金（Fonds de Modernisation des Equipementiers Automobiles = FMEA）に対する持分の減損の戻入に対応する3百万ユーロの収益も含まれている（注22-A1）。

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。

A. 当期税金及び繰延税金費用

税金費用の内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
当期税金費用	(396)	(443)
繰延税金収益（費用）	260	10
当期税金及び繰延税金	(136)	(433)

2014年度の当期税金のうち343百万ユーロは在外企業から発生している（2013年度は365百万ユーロ）。

2014年度中にルノー・グループが支払った当期税金は268百万ユーロに達する（2013年度は356百万ユーロ）。

B. 税金費用の内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
税引前利益並びに関連会社及び共同支配企業の純利益に対する持分	772	(316)
フランスの法定法人税率（付加税を含む。） ⁽¹⁾	38.0%	38.0%
計算上の税金利益（費用）	(293)	120
各国とフランスの税率の差異による影響 ⁽²⁾	180	222
税額控除	28	53
配付税	(84)	(209)
未認識繰延税金資産の変動	(51)	(486)
その他の影響 ⁽³⁾	84	(133)
当期税金及び繰延税金収益（費用）	(136)	(433)

(1) フランスにおいて、ルノー・グループは、2015年会計年度末まで適用される10.7%の暫定付加税の納税義務を負っている。当該付加税を含む理論上の税率は38.0%である。

(2) 2014年度において税率の差異に影響を与えた国は、主として、韓国、モロッコ、ルーマニア、ロシア、スイス及びトルコである。

(3) その他の影響は主として永久差異、軽減税率対象の収益、税務更正及び過年度分の調整によるものである。また、理論上の税金と実際の税金との内訳で使用されたフランスで適用される暫定付加税を含む法人所得税（38.0%）と、フランス連結納税グループに対する繰延税金額を算出するために使用された34.43%との差異の影響（2014年度については25百万ユーロ、2013年度については76百万ユーロのマイナスの影響）も含まれている。

2013年12月31日まで、予見可能な将来において課税所得を見込めなかったため、ルノー・グループではフランス連結納税グループの繰延税金資産（純額）をすべて取り崩した。

2014年度、2015/2017計画による財務成績の見通しにより、ルノー・グループは、繰延税金資産（純額）の一部を認識するに至った。対応する戻入は、一部が収益に（210百万ユーロ）、また一部が連結剰余金（52百万ユーロ）に振り替えられており、それは関連する税金を発端とするものである（「連結包括利益計算書」及び注8-C1）。収益に振り替えられた金額は、未認識繰延税金資産の増減から生じる費用の減少を説明している（2014年度は51百万ユーロのマイナス影響。2013年度は486百万ユーロのマイナス影響。）。

すべての国外企業に対する実効税率は、2014年12月31日現在26%（2013年12月31日現在の実効税率は24%）である。この税率の上昇は、2014年度にロシアにおいてルノー・グループの純利益が減少したことによるものである（ロシアの税率は15.5%から20%）。

C. 繰延税金純額の内訳

C1. 繰延税金資産及び負債の変動

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
繰延税金資産	396	416
繰延税金負債	(121)	(123)
1月1日現在の繰延税金資産（負債）純額	275	293
当期繰延税金収益（費用）	260	10
資本勘定に計上された繰延税金収益（費用）	56	(10)
為替換算調整勘定	(16)	(25)
連結範囲の変更等	-	7
12月31日現在の繰延税金資産（負債）純額	575	275
繰延税金資産	716	396
繰延税金負債	(141)	(121)

C2. 繰延税金資産純額の種別内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日	2013年12月31日
以下に係る繰延税金：		
関連会社及び共同支配企業に対する投資 ⁽¹⁾	(157)	(136)
固定資産	(1,623)	(1,577)
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	937	847
繰越欠損金 ⁽²⁾	4,457	4,190
その他	413	387
繰延税金資産（負債）純額	4,027	3,711
税務上の欠損金に関する未認識繰延税金資産（注8-C3）	(3,452)	(3,436)
繰延税金資産（負債）純額	(575)	275

(1) 将来の配当分配にかかる税金を含む。

(2) 2014年12月31日現在における、フランス連結納税企業の繰越欠損金3,836百万ユーロ、その他企業の繰越欠損金621百万ユーロ（2013年12月31日現在では、それぞれ、3,656百万ユーロ及び534百万ユーロ）を含む。

フランスの連結納税グループが認識しなかった繰延税金資産純額は2014年12月31日現在2,816百万ユーロ（2013年12月31日現在2,839百万ユーロ）である。そのうちの547百万ユーロは資本勘定科目（主として日産に対する投資の部分的ヘッジ効果、金融商品の再評価、及び数理計算上の差異）として、また2,269百万ユーロは損益計算書関連科目として発生したものである（2013年12月31日現在、それぞれ589百万ユーロ、2,250百万ユーロであった）。

フランス連結納税グループ以外では、未認識繰延税金資産は、636百万ユーロ（2013年度においては597百万ユーロ）に達し、主に、ブラジル、次いで、インドにおけるルノー・グループの税金繰越欠損金に関連するものである。

C3. 未認識繰延税金資産の内訳（繰越可能期限別）

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日	2013年12月31日
繰越期限の定めのない繰延税金資産純額 ⁽¹⁾	3,262	3,286
繰越期間が5年超のその他の繰延税金資産純額	58	85
繰越期間が1～5年間のその他の繰延税金資産純額	103	43
繰越期間が1年以内のその他の繰延税金資産純額	29	22
未認識繰延税金資産純額合計	3,452	3,436

(1) 2014年12月31日現在フランスの連結納税グループにおける繰延税金資産純額の認識を行わなかったことによる2,816百万ユーロを含み（2013年12月31日現在2,839百万ユーロ）（注8-C2）、主に税金繰越欠損金に相当する。

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)	2014年度	2013年度
発行済株式	295,722	295,722
自己株式	(3,289)	(4,048)
日産の持分 × 日産に対するルノーの持分	(19,384)	(19,384)
基本的1株当たり利益計算用株式数	273,049	272,290

基本的1株当たり利益の計算では、期中における発行済普通株式の加重平均株数、すなわち自己株式及び日産が保有するルノー株式の平均株数を相殺した上での株数を用いている。

(単位：千株)	2014年度	2013年度
基本的1株当たり利益計算用株式数	273,049	272,290
希薄化効果のあるストック・オプション及び業績連動付与株式	1,052	1,806
希薄化後1株当たり利益計算用株式数	274,101	274,096

希薄化後1株当たり利益の計算では、期中に社外流通する可能性のある普通株式の加重平均株数、すなわち基本的1株当たり利益の計算に用いた株数と、希薄化効果を有し発行が条件付きである場合に年度末に履行条件を満たしているストック・オプション及び業績連動付与の対象株数の合計数を用いている。

[次へ](#)

IV - 営業資産・負債、資本

10 - 無形固定資産及び有形固定資産

A. 無形固定資産

A1- 無形固定資産の増減

2014年度中の無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)	2013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	調整範囲の変 更及びその他	2014年12月31 日現在
資産計上した開発費	8,657	845	(419)	13	-	9,096
のれん	222	3	-	(9)	-	216
その他の無形固定資産	596	119	(29)	1	3	690
無形固定資産総額	9,475	967	(448)	5	3	10,002
資産計上した開発費	(5,781)	(705)	419	(13)	-	(6,080)
その他の無形固定資産	(412)	(92)	25	-	-	(479)
償却及び減損	(6,193)	(797)	444	(13)	-	(6,559)
資産計上した開発費	2,876	140	-	-	-	3,016
のれん	222	3	-	(9)	-	216
その他の無形固定資産	184	27	(4)	1	3	211
無形固定資産純額	3,282	170	(4)	(8)	3	3,443

のれんは大部分がヨーロッパにおけるものである。

2014年度における無形固定資産の取得の内訳は自己創設資産845百万ユーロ及び購入資産122百万ユーロである（2013年度はそれぞれ745百万ユーロ及び88百万ユーロ）。

2014年度における無形固定資産の償却及び減損は、自動車及びパワートレイン・サブシステムに関する減損44百万ユーロを含む（注6-B）（2013年度は153百万ユーロの減損）。

2013年度中の無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)	総額	償却及び減損	純額
2012年12月31日残高	9,162	(5,680)	3,482
取得（注26-C）/(償却)	833	(1,005)	(172)
(処分)/戻入	(467)	466	(1)
為替換算調整勘定	(25)	11	(14)
連結範囲の変更及びその他	(28)	15	(13)
2013年12月31日残高	9,475	(6,193)	3,282

A2- 費用計上した研究開発費

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
研究開発費	(1,890)	(1,793)
資産計上した開発費	842	732

資産計上した開発費の償却	(673)	(751)
合計（損益計算書計上額）	(1,721)	(1,812)

B. 有形固定資産

2014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）	2013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	2014年12月 31日現在
土地	565	7	(7)	3	-	568
建物	6,053	135	(50)	(84)	10	6,064
特殊工具	13,479	1,039	(361)	(17)	6	14,146
機械装置・ 工具器具	10,046	583	(171)	(66)	2	10,394
顧客向けリース固定資産	2,090	660	(689)	3	(32)	2,032
その他の有形固定資産	772	56	(48)	(3)	-	777
建設仮勘定 ⁽¹⁾	1,625	(84)	3	(35)	5	1,514
総額	34,630	2,396	(1,323)	(199)	(9)	35,495
土地	-	-	-	-	-	-
建物	(3,320)	(235)	36	13	(3)	(3,509)
特殊工具	(11,433)	(824)	365	(22)	(6)	(11,920)
機械装置・ 工具器具	(7,492)	(577)	147	8	-	(7,914)
顧客向けリース固定資産 ⁽²⁾	(718)	(245)	325	(1)	(25)	(664)
その他の有形固定資産	(694)	(37)	41	3	-	(687)
建設仮勘定	-	-	-	-	-	-
減価償却及び減損 ⁽³⁾	(23,657)	(1,918)	914	1	(34)	(24,694)
土地	565	7	(7)	3	-	568
建物	2,733	(100)	(14)	(71)	7	2,555
特殊工具	2,046	215	4	(39)	-	2,226
機械装置・ 工具器具	2,554	6	(24)	(58)	2	2,480
顧客向けリース固定資産	1,372	415	(364)	2	(57)	1,368
その他の有形固定資産	78	19	(7)	-	-	90
建設仮勘定 ⁽¹⁾	1,625	(84)	3	(35)	5	1,514
純額	10,973	478	(409)	(198)	(43)	10,801

(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）」欄に記載されている。

(2) 2014年12月31日現在の顧客向けリース資産の減損額は221百万ユーロである（2013年12月31日現在は227百万ユーロ）。

(3) 2014年度における減価償却及び減損は自動車及びパワートレイン・サブシステムに関する減損92百万ユーロを含む（注6-B）（2013年度は197百万ユーロの減損）。

2013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
2012年12月31日残高	34,617	(23,083)	11,534
取得/(減価償却及び減損)	2,301	(2,172)	129
(処分)/戻入	(1,372)	994	(378)
為替換算調整勘定	(497)	282	(215)
連結範囲の変更及びその他	(419)	322	(97)
2013年12月31日残高	34,630	(23,657)	10,973

11 - 固定資産の減損テスト（リース資産を除く）

ルノー・グループでは、会計方針の項で述べた方法により固定資産の減損テストを実施した（注2-L）。

A. 自動車及び部品専用資産に対する減損テスト

特定の車種又は部品の専用資産に対する減損テストの結果、2014年度は138百万ユーロの減損が計上された（2013年12月31日現在の減損計上額は350百万ユーロ）。この減損は自動車及びパワートレイン・サブシステムに関するもので、主として、資産計上した開発費に対して計上されていた。また、2014年度の電気自動車ラインナップについては、2013年度に設定された119百万ユーロの引当金に加え、15百万ユーロの引当金を計上しているが、これは定められた最低購入量を達成できない場合の賠償債務の見積額をカバーするものである。この追加金額は、将来のキャッシュ・フローの割引を解消する効果を反映している。

減損が計上された車種のほか、半年ごとに減損テストを繰り返してきた車種については減損の徴候が見られなくなった。

B. その他資金生成単位に対する減損テスト（自動車部門）

2014年度は経済実体（工場又は子会社）を表す資金生成単位に対する減損テストは実施されなかった。ルノー・グループを構成する様々な複合経済単位については減損の兆候が見られなかったためである。

自動車部門については、毎年実施されているように、減損テストが実施された。

自動車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。

	2014年度	2013年度
事業計画の期間	3年	6年
計画における予定販売台数	3,520,000	3,344,000
永久成長率	1.8%	1.8%
税引後割引率	8.8%	8.8%

減損テストの結果、2014年度は2013年度と同様、自動車部門の資産についての減損損失は認識されなかった。

自動車部門の資産については、減損テストの計算根拠となる各仮定の変更はそれぞれ以下のとおり個別に考慮されなければならない。

- ・ 計画における販売台数の減少は325,000台（2013年度は275,000台）以下であること。
- ・ 税引後割引率は16.4%（2013年度は14%）以下であること。

永久成長率をゼロに近くするのは、減損テストの精度に影響を与えないためである。

12 - 日産自動車に対する投資

A. 日産の連結方法

ルノーと日本の自動車メーカーである日産は互いに大きく異なるが、共通の利害も多く、両社は利益拡大を目指す統一勢力として独自の提携形態を作りあげた。両社は提携を通じ、以下のようにそれぞれのブランドを保全し、互いの企業文化を尊重することを目的としている。

- ・ ルノーは日産の株主総会において、議決権の過半数の保有を確保しない。
- ・ ルノーと日産の合意条項により、ルノーは日産の役員の過半数を選任すること、及び日産の取締役会における議決権の過半数を占めることはできず、ルノーは日産の社長を一方的に選任することはできず、2014年12月31日現在、日産の9名の取締役のうち、ルノーから派遣された役員は2名であった（2013年12月31日現在は2名）。
- ・ ルノーと日産が50%ずつ所有するルノー・日産b.v.は提携事業戦略における各社の個別問題に関する共同意思決定機関であり、その決定事項はルノー及び日産の双方に適用される。この意思決定の権力は、シナジー効果を生み、両自動車メーカーに世界的な規模の経済をもたらすため、ルノー・日産b.v.に与えられた。ルノー・日産b.v.は、ルノーが日産に対し財務及び経営戦略を指示できないようにするためにあり（それらは日産の取締役会が決定している）、従って、この会社を通じてルノーが日産に対する契約上の支配権を持っているとは考えられない。また、ルノー・日産b.v.の設立以来、そこで検討された事項はこの契約上の枠組の中で厳守されており、ルノーが日産に対して支配権を行使している事実は認められない。
- ・ ルノーは日産の資産を、自らの資産のように利用したり、あるいはその利用に影響を及ぼしたりすることはできない。
- ・ ルノーは日産の債務に関していかなる保証も行わない。

以上のような状況から、ルノーは日産に対し十分な影響力を有しているため、日産を連結に含める上で持分法を適用している。ルノー・グループは新設のIFRS第10号「連結財務諸表」を2013年1月1日より早期適用しているが、これによって、ルノーの日産に対する影響力は大きい、という結論は変わっていない。

B. ルノーの連結財務諸表上持分法を適用している日産自動車の連結財務諸表

ルノーの財務諸表上、持分法を適用している日産の財務諸表は、日本の会計基準による日産（東京証券取引所上場）の公表済連結財務諸表に、ルノーに連結するための必要な修正を行ったものである。

日産は毎年3月31日現在及び四半期ごとに連結財務諸表を公表している。ルノーとの連結のため、日産の業績はルノーの決算期に合わせる形で報告され、1月～12月の業績をルノーの年次財務諸表にそれぞれ連結している。

2014年12月31日現在日産が保有する自己株式は0.68%になっている（2013年12月31日現在は0.68%）。その結果、ルノーの日産に対する持分は、2014年12月31日現在で43.7%である（2013年12月31日現在は43.7%）。2014年12月31日現在ルノーが日産に対して保有する議決権は、43.4%になっている（2013年12月31日現在は43.4%）。

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 純額	合計
	相殺前	ルノーに対する 日産の持分との 相殺 ⁽¹⁾	純額		
(単位：百万ユーロ)					
2013年12月31日現在	14,403	(975)	13,428	640	14,068
2014年度当期純利益	1,559	-	1,559	-	1,559
配当金分配	(432)	-	(432)	-	(432)
為替換算調整勘定	621	-	621	(3)	618
その他の変動 ⁽²⁾	19	1	20	-	20
2014年12月31日現在	16,170	(974)	15,196	637	15,833

(1) ルノーに対する日産の持分は2002年の取得時以来、ルノーの自己株式購入の影響を除き、15%のまま不変である。

(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。

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

	2013年 12月31日 現在	2014年度 当期純利益	配当金	為替換算 調整勘定	その他の 変動 ⁽¹⁾	2014年 12月31日 現在
(単位：十億円)						
日本の会計基準による資本に対する日産の持分	4,221	454	(132)	238	(71)	4,710
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 ⁽²⁾	(96)	(1)	-	5	94	2
- 開発費の資産計上	554	45	-	4	-	603
- 繰延税金及びその他の修正再表示	(114)	4	-	8	(37)	(139)
IFRSの準拠による修正再表示後純資産	4,565	502	(132)	255	(14)	5,176
ルノー・グループの基準による修正再表示 ⁽³⁾	205	(1)	(10)	(15)	19	198
ルノー・グループの基準による修正再表示後純資産	4,770	501	(142)	240	5	5,374

(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	32,960	1,806	(486)	2,760	(38)	37,002
ルノーの持分割合	43.7%					43.7%
ルノーの持分（下記相殺前）	14,403	1,559	(432)	621	19	16,170
ルノーに対する日産の投資の相殺 ⁽⁴⁾	(975)	-	-	-	1	(974)
日産の純資産に対するルノーの持分	13,428	1,559	(432)	621	20	15,196

- (1) その他の変動には、日産に対するルノーの配当金、年金債務に係る数理計算上の差異の変動、金融商品再評価準備金の変動及び日産の自己株式の変動による影響が含まれる。
- (2) 資本勘定に認識された数理計算上の差異を含む。
- (3) ルノー・グループの基準による修正再表示は、実質的には、1999年から2002年の間に取得したルノーの固定資産の再評価、及び日産のルノーに対する投資（持分法による）の消去に対応している。
- (4) 日産は2002年以来、ルノーに対し44,358千株のルノー株式を保有しており、所有持分は15%である。

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、2014年度の日産の連結決算に含まれる日産の当期純利益は、日産の2013会計年度第4四半期から2014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 2013会計年度 第4四半期 2014年1～3月		日産の 2014会計年度 第1四半期 2014年4～6月		日産の 2014会計年度 第2四半期 2014年7～9月		日産の 2014会計年度 第3四半期 2014年10～12月		ルノーの2014年度 連結財務諸表 基準期間 2014年1～12月	
	十億円	百万 ユーロ ⁽¹⁾	十億円	百万 ユーロ ⁽¹⁾	十億円	百万 ユーロ ⁽¹⁾	十億円	百万 ユーロ ⁽¹⁾	十億円	百万 ユーロ ⁽¹⁾
当期純利益 - 日産持分	115	817	112	800	125	908	102	713	454	3,238

(1) 2014年の各四半期の平均為替レートで換算。

F. IFRSに基づく日産の財務情報

下表は日産の2014年及び2013年の1月1日から12月31日までの期間の財務情報をルノーとの連結用に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。

	2014年度		2013年度	
	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) ⁽¹⁾	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) ⁽²⁾
売上高	11,189	79,705	9,841	75,899
当期純利益				
親会社株主持分	502	3,569	416	3,209
非支配株主持分	22	164	29	223
その他の包括利益項目				
親会社株主持分	238	1,703	538	4,149
非支配株主持分	22	149	18	139
包括利益				

親会社株主持分	740	5,272	954	7,358
非支配株主持分	44	313	47	362
日産からの受取配当金	62	432	54	406
	2014年12月31日		2013年12月31日	
	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) ⁽¹⁾	(単位：十億円)	(単位：百万ユーロ) ⁽²⁾
固定資産	7,481	51,511	6,684	46,186
流動資産	9,863	67,913	8,284	57,241
資産合計	17,344	119,424	14,968	103,427
資本				
親会社株主持分	5,176	35,626	4,565	31,544
非支配株主持分	395	2,734	318	2,197
固定負債	5,783	39,819	5,123	35,399
流動負債	5,990	41,245	4,962	34,287
資本及び負債合計	17,344	119,424	14,968	103,427

(1) 損益計算書項目は2014年度の平均為替レート(140.4円 = 1ユーロ)で換算。財政状態計算書項目は2014年12月31日の為替レート(145.2円 = 1ユーロ)で換算。

(2) 損益計算書項目は2013年度の平均為替レート(129.7円 = 1ユーロ)で換算。財政状態計算書項目は2013年12月31日の為替レート(144.7円 = 1ユーロ)で換算。

G. 日産自動車に対する投資のヘッジ

ルノー・グループは1999年以降、日産への投資に係る円・ユーロ換算リスクを部分的にヘッジしている。

これに係るヘッジ取引残高は2014年12月31日現在、総額1,290億円(890百万ユーロ)であり、その内訳はEMTN(ユーロ・ミディアム・ターム・ノート)市場における私募債240億円(165百万ユーロ)及び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1,050億円(725百万ユーロ)である。

2014年度中にこれらの取引で生じた換算差額は8百万ユーロのプラスとなった(2013年度は209百万ユーロのプラス)。ルノー・グループの為替換算調整勘定には、繰延税金後の63百万ユーロのプラスの効果(純額)が計上された(注18-E)。

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

2014年12月31日現在の株式相場1,057円/株によれば、ルノーの日産に対する投資価値は14,280百万ユーロと評価される(2013年12月31日現在では株式相場884円/株で11,985百万ユーロ)。

I. 日産自動車への投資に対する減損テスト

2014年12月31日現在、投資の株式市場価値は、ルノーの財政状態計算書における資産簿価より9.8%低い。これを考慮して、会計方針の注記に記載の方法を適用し減損テストが実施された(注2-L)。

この投資は戦略的であるため、IAS36に準拠し、公正価値を表す株式市場価値と日産の経営陣により策定された事業計画の中で定められる割引キャッシュ・フローをベースに見積もられる使用価値のいずれか大きい方に基づいて、回収可能価額が決定された。使用価値の算出には、税引後割引率7.5%及び永久成長率3.1%が用いられた。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想に沿った収益性の前提に基づき算出された。

テスト結果は、2014年度の日産への投資に係る減損の計上にはつながっていない。

永久成長率の40ベースポイントの減少又は営業総利益の100ベースポイントの減少に伴う割引率の200ベースポイントの増加は、日産への投資の簿価に対して何ら影響を及ぼさない。

J. ルノー・グループと日産グループ間の取引

ルノーと日産は、車両及び部品の開発、購買、並びに製造・販売方法において共同戦略を実施している。

2014年度は、両グループ間の提携は主として次のような形で行われている。

共同投資

ルノーと日産はギアボックスとエンジンの開発費及び投資を共同で負担している。

ルノー・グループと日産・グループは2007年からロガン生産への共同投資を行っている。同様の提携は現在南アフリカに存在し、2009年から日産がサンデロの生産を同国で開始している。

2011年度以降、ルノー・日産アライアンスのチェンナイ工場（インド）は、1.5dCiディーゼル・エンジンを使用するフランスのクレオン工場製日産マイクラを取り入れたクロス・ブランド自動車初のルノー・パルス（Pulse）を生産している。さらに、2014年度からは、ルノー・ダスターをベースとしたクロス・ブランドの日産テラノも、インドでの販売に向けチェンナイ工場で生産されている。

車両の製造

ルノーはブラジルのクリティバ工場で日産向けにフロンティア・ピックアップ及びリヴィナの組立サービスを行っており、2014年度の組立実績は13,490台であった。

チェンナイ工場では、2011年度以降、ルノーの販売業者がインド市場で販売するフルエンス及びコレオスの組立サービスを行っている。これらのサービスは2012年度にはダスター、パルス及びスカラにまで拡大された。2014年度の組立台数は74,560台となった。

小型商用車セグメントにおいては、日産はスペインのバルセロナ工場で、2014年度に56,180台のトラフィック・バンを製造し、その9.6%が日産の自社販売網向けである。バルセロナでのこれらのトラフィック・バンの製造は、2014年7月に中止された。一方、ルノーはインタースター（日産ブランドのマスター）を5,560台生産し、これらは日産が自社販売網向けに購入している。

2014年度、ルノーのモスクワ工場では、ルノー・ダスターをベースとしたクロス・ブランドの日産テラノの生産を開始した。2014年度においてロシア市場向けに12,055台の自動車の日産に対して販売された。

2014年度より、韓国の釜山工場は米国向けに日産ルージュの組立サービスを供給している。2014年度は、ルノー・サムスン・モーターズ工場で26,470台の自動車が生産された。

部品の販売

ルノー・グループはヨーロッパで、日産と共通のエンジンをフランスのクレオン工場で生産している。このエンジンは日産の日本及び英国工場の日産のキャッシュカイ及びエクストレイルの製造に使用する。

また、ルノーは、カシア工場（ポルトガル）、バリャドリッド及びセヴィル工場（スペイン）、クレオン工場（フランス）並びにピテスチ工場（ルーマニア）で生産されたギアボックス、エンジン及び部品を日産のサンダーランド工場（英国）、バルセロナ工場（スペイン）、サンクトペテルブルグ工場（ロシア）、チェンナイ工場（インド）及びタイに供給している。

南米では、ルノーは子会社であるコルメカニカ（Cormecanica）が生産するギアボックスを、ブラジルの日産レゼンデ工場に供給している。

ルノーは合計で662,000のギアボックスと346,000のエンジンを2014年度中に供給している。

日産は韓国で、SM3（フルエンス）、SM5（ラティテュード）、SM7及びコレオスの生産に使用する部品をルノー・サムスン・モーターズに供給している。

ルノーはまた、日産のピニオン・ギヤをメガーヌに、また、オートギアボックス及び連続可変トランスミッションをメガーヌ及びエスパスに使用している。さらに、日産との共同開発による2.0リッター・エンジンをラグナに使用している。日産はダチア・ダスター用リヤ・アクセルも供給している。

販売

ヨーロッパでは、ルノーはブルガリア、クロアチア、ルーマニア、セルビア及びスロベニアにおいて日産車のマーケティングを行っている。

これに対し、日産は日本、オーストラリア及びペルシア湾岸諸国においてルノー車のマーケティングを展開している。

金融

ローザンヌ及びシンガポールにあるトレーディングルームにおいて、ルノー・ファイナンスはルノーの業務を行う傍ら、日産グループの金融商品取引のカウンターパーティーとして、為替、金利、商品取引のリスクヘッジを行っている。ルノー・ファイナンスは外為市場において、2014年度中に総額約204億ユーロの為替取引を日産のために行っている。この業務に係る為替、金利及び商品デリバティブ取引は市場価格で記録され、ルノー・ファイナンスが運用するポジションに含まれる。

販売金融部門との関係

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。2014年度にRCIバンクのサブグループが連結で計上した日産からの受取手数料及び利息は156百万ユーロであった。

2014年度の総合実績

ルノーから日産への販売、及びルノーによる日産からの購入の総額は、それぞれ概算で総額2,500百万ユーロ及び1,900百万ユーロであった。

購買及びその他のサポート機能（情報処理など）に関する共同戦略は、ルノーと日産のそれぞれの財務諸表に直接反映されており、これによる両グループ間での財務的な交流はない。これは、ダイムラーやアフトワズなどのアライアンス・パートナーによるパワートレイン部品の販売についても同様である。

13 - その他の関連会社及び共同支配企業に対する投資

その他の関連会社及び共同支配企業に対する投資の内訳は以下のとおりである。

- ルノー・グループの連結財政状態計算書の価額は2014年12月31日現在887百万ユーロである（2013年12月31日現在806百万ユーロ）。
- ルノーの有するその他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、2014年のアフトワズの寄与にかかる182百万ユーロの損失を含み、2014年度は197百万ユーロの損失であった（2013年度はアフトワズからの34百万ユーロの損失を含み、54百万ユーロの損失）。

A. アフトワズ

ロシアの自動車メーカーであるアフトワズは12月31日を会計年度末としているが、財務諸表作成の時間的制約もあり、ルノーとの連結に用いたアフトワズの数値には3ヶ月のずれがある。従って、2014年度のルノーとの連結に含まれるアフトワズの純利益は同社の2013年第4四半期及び2014年第1～3四半期の純利益の合計である。

A1. ルノーの財政状態計算書に記載のルノーのアフトワズに対する投資の価値の変動

2014年12月31日現在の、アライアンス・ロステック・オートBVを通じた、ルノーのアフトワズに対する持分比率は37.25%であった(2013年12月31日現在は35.91%)。この比率の増加は2012年12月に締結し現在進行中のパートナーシップ協定に起因する。

この協定により、合併会社アライアンス・ロステック・オートBVが設立された。この合併会社には、アフトワズに対するルノー、日産とロシアン・テクノロジーズの持分がすべて集まっている。アライアンス・ロステック・オートBVは、2013年3月以降、アフトワズの資本及び株主総会における議決権の74.51%を保有している。

2014年6月に、このパートナーシップ協定が適用されたことによりルノー・グループに以下の結果をもたらした。

- ・ アライアンス・ロステック・オートBVによる88百万ユーロの増資についての引受：ルノーによる50百万ユーロ及び日産による38百万ユーロ。
- ・ ルノーは、ロシアン・テクノロジーズより、アライアンス・ロステック・オートBVの株式を19百万ユーロで取得した。

これらの取引の後、ルノーは現在、アライアンス・ロステック・オートBVの資本、並びに株主総会及び取締役会における議決権の50%マイナス1株を保有している(2013年12月現在は48.2%)。

アフトワズの取締役会はアライアンス・ロステック・オートBVが指名する15名の取締役で構成される。うちルノー及び日産が8名を指名し(4名はルノー、2名は日産、2名はルノー及び日産が共同で指名)、ロシアン・テクノロジーズが7名を指名する。2013年6月27日にルノーの会長兼最高経営責任者兼日産の社長はアフトワズの取締役会長に選任された。2014年12月31日現在、ルノーからの役員は4名である(2013年12月31日現在は3名)。

ルノー・グループは、アライアンス・ロステック・オートBVの意思決定機関又はアフトワズの取締役会において議決権の過半数を保有していないため、アライアンス・ロステック・オートBV又はアフトワズを支配していない。主要な戦略的決定及び経営に関する決定は株主の過半数の投票により承認されなければならない。したがって、アライアンス・ロステック・オートBV及びアフトワズは持分法によりルノー・グループの財務諸表に記載される。

2014年度、ロシア経済は様々なハードルに対処しなければならなかった。ウクライナにおける紛争の後、国際的制裁、石油価格の下落、第4四半期における通貨の重大な暴落及び金利上昇により、経済が影響を受けた。この状況は、2014年第4四半期における政府のイニシアチブ実施まで減少が続いた自動車需要にマイナスの影響を与えた。

その結果、2014年9月末から2014年12月31日までの間に発生した重要な取引及び会計処理を考慮して調整が行われ、2014年9月30日現在の調整済み財政状態計算書は2014年12月31日現在のロシア・ルーブル/ユーロの為替レートに基づきユーロに換算されている。

下表にアライアンス・ロステック・オートBV及びアフトワズ・グループの連結数字を示す。

(単位：百万ユーロ)	純資産に対する持分			のれん 純額	合計
	相殺前	アライアンス・ロステック・オートBVの負債に対するルノー持分との 相殺 ⁽¹⁾	純額		
2013年9月30日現在	531	(45)	486	63	549
2013年10月1日～2014年9月30日の 純利益及び2014年度最終四半期の調 整値 ⁽²⁾	(182)	-	(182)	-	(182)
アライアンス・ロステック・オート BVへの投資の影響 ⁽³⁾	18	42	60	9	69
為替換算調整勘定、数理計算上の差 異、金融商品再評価 ⁽⁴⁾	(162)	3	(159)	(28)	(187)
2014年9月30日現在 ⁽⁴⁾	205	-	205	44	249

- (1) 2013年上半期、アライアンス・ロステック・オートBVは、トロイカ・ダイアログからアフトワズの株式を取得し、トロイカ・ダイアログはアライアンス・ロステック・オートBVによるその支払いを2014年6月まで延ばすことに同意した。債務は2014年6月に償還された。
- (2) アフトワズの純利益に対する持分は、同期中の第1四半期から第3四半期までの純利益に持分比率35.91%を、また同期中の最終四半期に37.25%を適用して計算している。2014年9月末から2014年12月31日までの間に発生した重要な取引及び会計処理を考慮して調整が行われた。
- (3) ルノーは2014年上半期に、アライアンス・ロステック・オートBVの持分証券に対し69百万ユーロを投資し、アフトワズに対する持分比率を上げた。この取引により450百万ルーブル(9百万ユーロ)ののれんが発生した。
- (4) 2014年9月30日現在のロシア・ルーブル建て期末残高は、2014年12月31日現在の為替レート(2014年9月末から2014年12月31日までの間におけるロシア・ルーブルの為替レートの大幅な変動により、1ユーロ=72.337ルーブル)に基づきユーロに換算された。2014年12月31日現在の累積為替換算調整勘定は、マイナス295百万ユーロに達している。

A2. ルノーとの連結上修正再表示されたアフトワズ及びアライアンス・ロステック・オートBVの資本の増減

(単位：百万ユーロ)	2013年10月 1日現在	当期純利益 2013年10月1日 ～2014年9月30 日及び2014年度 最終四半期の調 整値	アライアンス・ ロステック・ オートBVに対す る投資の影響 (1)	為替換算調整勘 定及びその他の 増減	2014年9月 30日現在 ⁽²⁾
資本 - 親会社株主持分	1,433	(493)	-	(418)	522
ルノー・グループの基準による修正 再表示 ⁽³⁾	46	(3)	-	(17)	26
ルノー・グループの基準による純資 産の修正再表示	1,479	(496)	-	(435)	548
アライアンス・ロステック・オート BVが保有するアフトワズに対する持 分(74.51%)	1,102	(369)	-	(324)	409

アライアンス・ロステック・オート BVの実負債 ⁽⁴⁾	(94)	-	88	6	-
アライアンス・ロステック・オート BVの純資産の修正再表示	1,008	(369)	88	(318)	409
アライアンス・ロステック・オート BVに対するルノーの持分比率	48.2%		1.8%		50% マイナス1株
ルノーが保有するアライアンス・ロ ステック・オートBVに対する持分 (A)	486	(182)	60	(159)	205
アフトワズ及びアライアンス・ロス テック・オートBVに対する持分の取 得に関するのれん (B)	63	-	9	(28)	44
アフトワズの純資産に対するルノー の持分 (A)+(B)	549	(182)	69	(187)	249

- (1) ルノーは2014年上半期に、アライアンス・ロステック・オートBVの持分証券に対し69百万ユーロを投資し（日産とともに引受済みの現金による増資、及びロシア・テクノロジーズからの株式購入を通じて）、アフトワズに対する持分比率を上げた。
- (2) 2014年9月30日現在のロシア・ルーブル建て期末残高は、2014年12月31日現在のユーロ／ロシア・ルーブルの為替レート（2014年9月末から2014年12月31日までの間におけるロシア・ルーブルの為替レート的大幅な変動により、1ユーロ＝72.337ルーブル）に基づきユーロに換算された。
- (3) ルノー・グループの基準による修正再表示は無形固定資産（ラダ・ブランド）の評価に対応している。
- (4) 2013年上半期、アライアンス・ロステック・オートBVは、トロイカ・ダイアログからアフトワズの株式を取得し、その支払いは2014年6月まで延期された。

A3. IFRSに基づくアフトワズの財務情報

IFRSに基づいてアフトワズが公表した同社の2013年度（12月31日終了年度）及び2014年度第1～3四半期の財務情報を以下に概略する。

	2014年1月から9月		2013年度	
	(単位：百万ルーブル)	(単位：百万ユーロ) ⁽¹⁾	(単位：百万ルーブル)	(単位：百万ユーロ) ⁽²⁾
売上高	134,566	2,801	177,049	4,184
営業利益（損失）	(7,910)	(165)	(6,741)	(159)
当期純利益				
親会社株主持分	(13,931)	(290)	(7,690)	(182)
非支配株主持分	19	-	(207)	(5)
その他の包括利益項目				
親会社株主持分	64	1	151	2
非支配株主持分	-	-	-	-
包括利益				
親会社株主持分	(13,867)	(289)	(7,539)	(178)
非支配株主持分	19	-	(207)	(5)
アフトワズからの受取 配当金	-	-	-	-

	2014年9月30日		2013年12月31日	
	(単位：百万ルーブル)	(単位：百万ユーロ) ⁽¹⁾	(単位：百万ルーブル)	(単位：百万ユーロ) ⁽²⁾
固定資産	105,807	1,463	99,287	2,191
現金及び現金同等物	4,630	64	3,384	75
その他の流動資産（売却目的で保有する資産を含む）	47,196	652	39,583	873
資産合計	157,633	2,179	142,254	3,139
資本				
親会社株主持分	45,585	630	59,452	1,312
非支配株主持分	327	5	308	7
長期金融負債	28,739	397	23,404	516
その他の固定負債	11,173	154	10,166	225
短期金融負債	29,930	414	23,247	513
その他の流動負債（売却目的で保有する資産に関する負債を含む）	41,879	579	25,677	566
資本及び負債合計	157,633	2,179	142,254	3,139

(1) 損益計算書項目は2014年1月から9月の平均為替レート（48.04ロシア・ルーブル＝1ユーロ）で換算。貸借対照表項目は2014年12月31日の為替レート（72.34ロシア・ルーブル＝1ユーロ）で換算。

(2) 損益計算書項目は2013年度の平均為替レート（42.32ロシア・ルーブル＝1ユーロ）で換算。貸借対照表項目は2013年12月31日の為替レート（45.32ロシア・ルーブル＝1ユーロ）で換算。

A4. 株式相場によるルノーのアフトワズへの投資評価

株式市場におけるアフトワズの株価によれば、ルノーのアフトワズへの37.25%の投資の価値は2014年12月31日現在90百万ユーロ（2013年12月31日現在は資本に対し35.91%を占める179百万ユーロ）である。

A5. アフトワズへの投資の減損テスト

2014年12月31日現在、アフトワズへの投資の価値は、株式市場における価値がルノーの財政状態計算書上の価値を64%下回っていた（2013年12月31日現在は67%下回っていた）。

会計方針の注記（注2-L）に示している方法により、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14.8%及び永久成長率3.0%を適用した。継続価値は合理的な収益性及び中期予測の見積もりの下で算定した。見積もりのいずれか一つに変動があり、その他が引き続き安定しているとしても、永久成長率が1%又は税引後割引率が16%である場合は、回収可能価額は引き続き簿価を上回る。2014年12月31日現在についての減損テストでは、アフトワズへの投資の価値の減少は示されず、また減損は認められなかった。

2013年度及び2014年度中にパートナーシップ協定のすべて独立の各当事者間で行われた株式取引の代金は1株あたり約40ルーブルである。これは2014年12月31日現在のポートフォリオの中の株式の平均値である1株当たり21ルーブルを上回っている。代金の計算は、アフトワズの事業計画に対する最近の更新に沿った、生産量及び収益性における変更の見通しに基づいて行われた。

A6. ルノー・グループとアフトワズ・グループ間の取引

ルノー・グループは、ルノー・日産アライアンス及びアフトワズによる様々な車両、エンジン及びギアボックスに係るプロジェクト、並びにアフトワズ、ルノー及び日産による共有のB0プラットフォーム組立に関して、アフトワズへの技術支援を続けている。また、ルノー・グループは、購入、品質及びITなどの分野におけるコンサルティング・サービスの提供も行っている。ルノーはこれらの技術支援につき、2014年度は56百万ユーロをアフトワズに請求した（2013年度は54百万ユーロ）。

B0プラットフォームにおける自動車生産開始を受けて、ルノーはアフトワズに対し組立部品を供給し、2014年度におけるその総額は529百万ユーロであった（2013年度は356百万ユーロ）。

このプラットフォームにおけるルノー自動車の生産は2014年3月に開始し、アフトワズは2014年度中にルノーに対し総額360百万ユーロ相当の自動車を納品した。

B0プラットフォームへのルノーの投資は有形固定資産に分類されており、2014年12月31日現在の計上額は161百万ユーロ（11,616百万ルーブル）で、そのうち33百万ユーロが新たに開発されたエンジンに関するものであった（2013年12月31日現在の計上額は174百万ユーロ（7,902百万ルーブル））。

ルノー・グループからアフトワズへの貸付の合計は2014年12月31日現在111百万ユーロである（2013年12月31日現在は123百万ユーロ）。

B 日産及びアフトワズ以外の持分法が適用される関連会社及び共同支配企業

B1. その他の持分法が適用される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	
			2014年12月31日	2013年12月31日
重要な影響下にある企業				
自動車				
ブヌ・コムノール	フランス	金属取引	33	33
マイス	トルコ	自動車販売	49	49
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）	インド	自動車製造	30	30
ルノー・南アフリカ	南アフリカ	自動車輸入	40	40 ⁽¹⁾
販売金融				
RNバンク	ロシア	自動車販売金融	30 ⁽²⁾	-
BARN B.V.	オランダ	持株会社	30 ⁽²⁾	-
共同支配企業				
自動車				
ルノー・アルジェリ・プロダクション	アルジェリア	自動車製造	49 ⁽²⁾	-
東風ルノー汽車	中国	自動車メーカー	50 ⁽²⁾	-
インドラ・アンベスティスマン	フランス	使用済み車両の解体	50	50
販売金融				

ルノー・クレジット・カー	ベルギー	自動車販売金融	50	50
RN SF B.V.	オランダ	持株会社	50 ⁽²⁾	-
オルファン・フィナンスマン・ アノニム・シルケティ	トルコ	自動車販売金融	50	50

(1) ルノー・南アフリカは2013年11月30日まで完全連結会社であったが、同日にルノー・グループはその支配権をそのパートナーに譲渡した。

(2) 2014年に初めて連結された。

B2. 持分法が適用される関連会社に関する累積の財務情報

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日	2013年12月31日
関連会社に対する投資	339	243
関連会社の利益（損失）に対する持分	(25)	(21)
その他の包括利益項目に対する関連会社の持分	(14)	(11)
包括利益に対する関連会社の持分	(39)	(31)

B3. 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)	2014年12月31日	2013年12月31日
共同支配企業に対する投資	298	15
共同支配企業の利益（損失）に対する持分	10	1
その他の包括利益項目に対する共同支配企業の持分	23	(6)
包括利益に対する共同支配企業の持分	33	(5)

14 - 棚卸資産

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在			2013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	1,028	(207)	821	989	(214)	775
仕掛品	171	(1)	170	146	(1)	145
中古車両	912	(79)	833	926	(95)	831
製品及び予備部品	1,696	(129)	1,567	1,540	(129)	1,411
合計	3,807	(416)	3,391	3,601	(439)	3,162

15 - 販売金融債権

A. 販売金融債権の種類別内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
ディーラー向け債権	7,489	7,277

消費者向け融資	14,478	12,536
リース及び類似取引	4,458	4,569
総額	26,425	24,382
減損	(692)	(732)
純額	25,733	23,650
公正価値	25,864	23,745

販売金融債権の公正価値は、条件、満期及び債務者が近似している融資に対する適用利率を年度末について見積り、それを用いて将来キャッシュ・フローを割引いたものである。期間が1年未満の債権は、その公正価値と簿価（純額）に有意差がないため、割引を行っていない。これは認識モデルを用いているが、それについて、債権のポートフォリオに関連するクレジットリスクのような特定の有意なデータが観測可能な市場データに基づいていないため、これはレベル3の公正価値である。

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)	2014年12月31日現在		2013年12月31日現在	
	簿価	公正価値	簿価	公正価値
貸借対照表に計上されている債権譲渡	7,724	7,901	7,680	7,792
関連債務	3,635	3,670	3,602	3,643

販売金融部門は最終顧客へのローン及びディーラシップ・ネットワークに対する債権について、ドイツ、フランス、イタリア及び英国の特別目的事業体（SPV）を通じての様々な公募での証券化や導管体による資金調達を行ってきた。いくつかの公募証券はRCIバンクが引き受けており、これによりRCIバンクは欧州中央銀行において適格担保とされる証券を有することができる。

リスクはすべてルノー・グループが負っているため、かかる証券化取引を通じて譲渡した債権の消滅を認識していない。関連債務はこの証券化による有価証券に対応するもので、「その他の証書による債務」に計上されている。

譲渡債権とそれに対応する関連債務との差異は、証券化に必要な債権信用度の高さや、RCIバンクが流動性準備金のために留保する証券の割合によるものである。

証券化した資産の再譲渡や担保設定はできず、債券の引受人は譲受した資産に係る請求権を有するのみである。

B2. 流動性準備金管理の保証としての担保資産

販売金融部門は流動性準備金管理のため、2014年12月31日現在フランス中央銀行に対し2,850百万ユーロの担保（2013年12月31日現在は3,394百万ユーロ）を差入れており、その内訳は、証券化商品発行ピークルの株式の形で2,452百万ユーロ及び販売金融債権で398百万ユーロである（2013年12月31日現在は証券化商品発行ピークルの株式で2,479百万ユーロ、販売金融債権で565百万ユーロ及びフランス中央銀行からの短期借入350百万ユーロ）。担保として差し出された債権に対して欧州中央銀行により提供された資金は2014年12月31日現在550百万ユーロに達し、「販売金融負債」のうち「金融機関からの借入」に記載されている（2013年12月31日現在はかかる資金調達はなかった）。

RCIバンクは2013年12月31日現在、フランス経済融資機関（Société de Financement de l'Économie Française）（SFEF）に対して、210百万ユーロのリファイナンスの担保として380百万ユーロの債権を譲渡している2014年度に借り入れが返済され、RCIバンクは現在正式にこの担保義務がなくなっている。

C. 販売金融債権の満期

（単位：百万ユーロ）	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
1年以内	15,058	13,884
1～5年	10,546	9,665
5年超	129	101
販売金融債権合計（純額）	25,733	23,650

D. 回収遅延販売金融債権の内訳（総額）

（単位：百万ユーロ）	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
減損が認識されている債権 ⁽¹⁾ の遅延期間	424	503
90日以内	39	67
90～180日	44	61
180日超	341	375
減損が認識されていない債権の遅延期間	169	14
90日以内	169	14
90日超	-	-

(1) 減損処理による完全償却又は部分償却を個別に行った販売金融債権のみを含む。

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、取消不能の「オフバランス約定」（注28-A）の項に記載されている顧客への貸付確定金額があり、この金額を加算したものが販売金融活動におけるクレジットリスクの総額となる。

このリスクは顧客から差し入れられる担保により軽減されており、その詳細は「取得済みのオフバランス約定」（注28-B）の項に記載されている。特に、2014年12月31日現在については、469百万ユーロの担保（2013年12月31日現在は655百万ユーロ）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。

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、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。

E. 販売金融債権減損額の変動

（単位：百万ユーロ）	
2013年12月31日現在の減損額	(732)
当年度中の減損処理額	(336)
減損の利用のための戻入	248
未使用額の戻入	132
為替換算調整勘定及びその他	(4)
2014年12月31日現在の減損額	(692)

2014年度の貸倒金額（純額）は40百万ユーロであった（2013年度は65百万ユーロ）。

16 - 自動車顧客債権

（単位：百万ユーロ）	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
総額	2,007	1,736
減損	(765) ⁽¹⁾	(766) ⁽¹⁾
自動車顧客債権、純額	1,242	970

(1) このうち、2014年12月31日現在は(724)百万ユーロが、2013年12月31日現在は(729) 百万ユーロがイランに関連したものであった（注6-C）。

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、主として販売会社債権として含まれる。

リスク及び利益が実質的にはすべて移転されていない債権は、法的にはルノー・グループの販売金融会社又はグループ外の事業体に譲渡されたものであっても、自動車顧客債権に含められ、対応する金融負債が「その他の有利子負債」に計上される。2014年12月31日現在、ルノー・グループが与信リスク又は決済遅延リスクを負担すべく貸借対照表に含めている自動車顧客債権の譲渡残高は僅かである。

自動車顧客債権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グループ総売上高の1割以上を占める先は1件もない。

自動車顧客債権は満期が短いため、その公正価値は簿価相当としている。観測可能な市場データに基づかない債権のポートフォリオに関連するクレジットリスクの検討が関与するため、これはレベル3の公正価値である。

17 - その他の流動及び固定資産

（単位：百万ユーロ）	2014年12月31日現在			2013年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
前払費用	134	266	400	120	224	344
未収税金（当期税金を含まない）	410	1,008	1,418	412	906	1,318
税金 ⁽¹⁾	-	38	38	-	64	64
その他の債権	538	1,031	1,569	473	925	1,398
非連結子会社に対する投資	70	-	70	71	-	71
自動車部門の通常取引に係るデリバティブ	-	4	4	-	-	-
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	-	298	298	-	201	201
合計	1,152	2,645	3,797	1,076	2,320	3,396
総額	1,247	2,761	4,008	1,183	2,385	3,568
減損	(95)	(116)	(211)	(107)	(65)	(172)

(1) 当期税金は連結財政状態計算書において個別に報告される。

18 - 資本

A. 資本金

2014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株の額面金額は3.81ユーロである（1株の額面金額は2013年12月31日現在のものと同じ）。

自己株式への配当はない。自己株式は2014年12月31日現在、ルノーの資本金の0.86%を占めている（2013年12月31日現在は1.28%）。

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㈱を通じてルノーの株式の15%を保有している（但し、これに伴う議決権の行使は禁じられている）。

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。

ルノー・グループでは資本構造を、経済情勢の進展に適応させながら積極的に運用している。株主配当金の支払調整、株式の償還、新株の発行などを行う場合もある。

ルノー・グループの目的については各事業部門において様々な方法で管理統制されている。

ルノー・グループでは自動車部門の資本が、同部門の純負債額を資本で割った一定の比率になるように管理している。純負債額とは、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。資本はルノー・グループの財政状態計算書に計上されている額である。ルノー・グループは2014年12月31日現在において純流動性状態にある（2013年12月31日現在も純流動性状態にあった）。

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。これは最低支払能力比率（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）を8%と定めている。RCIバンクのコアTier1支払能力比率は（バーゼルⅢのフロアの効果を除いて）2014年12月31日現在で14.7%である（2013年12月31日現在で14.2%）。

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）。

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に割当ててことを決定した。

	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
自己株式の総額（単位：百万ユーロ）	134	187
自己株式の総数	2,555,993	3,784,305

D. 配当

2014年4月30日開催の定時株主総会及び臨時株主総会において1株当たり1.72ユーロ、総額503百万ユーロの配当を行うことが決議された（2013年度は1株当たり1.72ユーロ、総額502百万ユーロ）。この配当金は5月中に支払われた。

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)	2014年度	2013年度
日産に対する投資価額の為替換算調整勘定の変動	619	(2,060)
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)	63	209
日産に係る為替換算調整勘定の変動額合計	682	(1,851)
その他の為替換算調整勘定の変動	(271)	(435)
為替換算調整勘定変動額合計	411	(2,286)

2014年度の「その他の為替換算調整勘定の変動」は主としてロシア・ルーブル及び韓国ウォンの変動によるものである。2013年度の「その他の為替換算調整勘定の変動」は主としてアルゼンチン・ペソ、ブラジル・リアル、ロシア・ルーブル及び韓国ウォンにおける対ユーロ為替レートの変動によるものである。

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	売却可能金融資産	合計
2013年12月31日現在 ⁽¹⁾	(79)	650	571
資本に計上された公正価値の変動	9	112	121
資本から損益計算書項目への振替 ⁽²⁾	11	-	11
2014年12月31日現在 ⁽¹⁾	(59)	762 ⁽³⁾	703

(1) 資本勘定へのキャッシュ・フロー・ヘッジの振替スケジュールについては下記注F-3を参照。

(2) 資本勘定へ振替えたキャッシュ・フロー・ヘッジの内訳については下記注F-2を参照。

(3) 再評価準備金の一部はダイムラー株に関連している(注22-A)。

F2. 金融商品再評価準備金から損益計算書項目に振替えたキャッシュ・フロー・ヘッジの内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
営業総利益	3	24
その他の営業利益及び営業費用	-	3
財務収益(費用)、純額	-	1
関連会社及び共同支配企業の純利益に対する持分	8	-
当期繰延税金	-	-
損益計算書項目への振替キャッシュ・フロー・ヘッジ額合計	11	28

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・ヘッジの振替スケジュール

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
1年以内	(1)	3
1年後以降	(32)	(34)
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)	(33)	(31)
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)	(26)	(48)
キャッシュ・フロー・ヘッジ再評価準備金合計	(59)	(79)

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。

G. スtock・オプション制度及び無償株式付与制度

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、制度ごとに行使価格及び行使期間の異なるストック・オプションを付与している。さらに、業績連動株式制度も付与され、それぞれ権利確定期間及び定められる保有期間を有する。すべての制度において、受益者へのオプションや業績連動株式の付与数を決定するうえで勤務成果を条件に加えている。ストック・オプション又は業績連動株式の権利の喪失は適用ある規則に基づき、自己都合退職又は雇用終了の場合は全オプション及び権利を喪失し、会社の都合による退職の場合は個別に決定される。

2014年度、当初価値（総額）51百万ユーロを有する1,291,000株について、新業績連動株式制度が導入された。権利確定期間終了時にプラン18 bisの受益者に業績連動株式1,081,000株が、また、プラン20 bisの受益者に511,000株が付与された。これらの株式は、2013年12月31日現在の自己株式ポートフォリオに含まれた。

G1. スtock・オプション制度

各対象者が保有するストック・オプション数の変動は次のとおりである。

	2014年度			2013年度		
	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)	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)
1月1日現在 未行使残高	3,843,771	76	-	5,156,196	76	-
付与				297,800	37	40
行使				-	-	-
期限切れ ⁽¹⁾	(2,818,941)	90	N/A	(1,610,225)	69	N/A
12月31日現在 未行使残高	1,024,830	37	-	3,843,771	76	-

(1) 2014年度に期限切れとなったストック・オプションの大半がプラン12及び14に基づき2006年に付与されている。

2014年現在の制度については、受給されるオプションにかかる権利確定期間は4年間であり、権利行使期間はその後の4年間である。

制度	制度の種類	付与日	行使価格 (ユーロ)	2014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12	新株引受オプション	2006年5月4日	87.98	-	自2010年5月5日 至2014年5月5日
プラン14	新株引受オプション	2006年12月5日	93.86	-	自2010年12月6日 至2014年12月4日
プラン18	株式購入オプション	2011年4月29日	38.80	478,612	自2015年4月30日 至2019年4月28日
プラン19	株式購入オプション	2011年12月8日	26.87	150,000	自2015年12月9日 至2019年12月7日
プラン20	株式購入オプション	2012年12月13日	37.43	396,218	自2016年12月13日 至2020年12月12日
合計				1,024,830	

G2. 業績連動株式制度

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業績連動株式における権利確定期間は、制度により2年から4年で、最低保有期間はその後の2年から4年である。

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。

制度	制度の種類	付与日	2014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18 bis	業績連動株式	2011年4月29日	- ⁽¹⁾ 91,395	2014年4月30日 2015年4月30日	2014年4月30日 - 2016年4月30日 無し
プラン19 bis	業績連動株式	2011年12月8日	25,500	2015年12月8日	無し
プラン20 bis	業績連動株式	2012年12月13日	- ⁽¹⁾ 75,143	2014年12月13日 2016年12月13日	2014年12月13日 - 2016年12月12日 無し
プラン21 bis	業績連動株式	2014年2月12日	1,091,475 199,577	2017年2月12日 2018年2月12日	2017年2月12日 - 2019年2月12日 無し
合計			1,483,090		

(1) これらのプランに関連する業績連動株式は、2014年度に受益者に発行された。

H. 株式による報酬

株式による報酬は専ら従業員に付与されたストック・オプション及び業績連動株式に係るものである。

かかるプランは会計方針（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	2014年度費用 (百万ユーロ)	2013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12 ⁽¹⁾	17,324	16.20	-	-	87.05	28.1%	3.90%	87.98	4-8 年間	2.40 - 4.50
プラン14 ⁽¹⁾	26,066	15.00	-	-	92.65	26.7%	3.88%	93.86	4-8 年間	2.40 - 4.50
プラン18	3,422	9.31	(1)	(2)	36.70	37.28%	2.28%	38.80	4-8 年間	0.30 - 1.16
プラン18 bis	28,711	31.04	(6)	(17)	36.70	N/A	2.28%	N/A	3-5 年間	0.30 - 1.16
プラン19	1,608	5.36	-	-	27.50	42.24%	1.99%	26.87	4-8 年間	1.19 - 1.72
プラン19 bis	15,966	26.18	(1)	(4)	34.18	N/A	1.68%	N/A	2-4 年間	1.17 - 1.73
プラン20	2,708	6.87	(1)	(1)	40.39	35%	0.71%	37.43	4-8 年間	1.57 - 2.19
プラン20 bis	21,767	36.38	(10)	(9)	43.15	N/A	0.87%	N/A	2-4 年間	1.57 - 1.97
プラン21 bis	51,479	54.00	(13)	-	47.77	N/A	0.20%	N/A	3-5 年間	1.72 - 1.97
合計	169,051		(32)	(33)						

(1) これらの制度についてはオプションの付与日が分かれており、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。

I. 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)	
		2014年 12月31日	2013年 12月31日	2014 年度	2013 年度	2014年 12月31日	2013年 12月31日	2014 年度	2013 年度
自動車									
ルノー・サム スン・モー ターズ	韓国	20%	20%	35	4	149	102	-	-
オヤック・ル ノー・オート モビル・ファ ブリカラリ	トルコ	49%	49%	32	54	229	230	(32)	(39)
その他	N/A	N/A	N/A	5	14	30	29	(3)	(5)
自動車-合計				72	72	408	361	(35)	(44)

販売金融									
コンパニア・デ・アレンダメント・メルカンティル・RCI・ド・ブラジル (Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil) ⁽¹⁾	ブラジル	40%	40%	11	11	-	-	-	-
コンパニア・デ・クレディト、フィナンシアメント・エ・インベスティメント・RCI・ド・ブラジル (Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil) ⁽¹⁾	ブラジル	40%	40%	15	17	-	-	(13)	(12)
ロンボ・コンパニア・フィナンシエラ (Rombo Compania Financiera) ⁽¹⁾	アルゼンチン	40%	40%	8	8	-	-	-	-
その他	N/A	N/A	N/A	2	1	14	16	(4)	-
販売金融・合計				36	37	14	16	(17)	(12)
合計				108	109	422	377	(52)	(56)

(1) ルノー・グループはこれら会社の少数株主に対し、その投資分を売却するプットオプションを授与している。これらプットオプションに相当する負債の額はその他負債に含まれており、2014年12月31日現在、それぞれ2つのブラジル子会社については175百万ユーロ、アルゼンチンの子会社については28百万ユーロである（2013年12月31日現在はそれぞれ182百万ユーロ及び22百万ユーロであった）。これに相当する費用は資本勘定に記帳され、非支配株主持分に優先的に割り当てられ、残りの額が親会社株主持分に割り当てられる。負債は公正価値で表示される。公正価値は、決算日現在に存在する金融ポートフォリオの将来の結果及びパートナーシップ契約の規定を考慮して、潜在的な購入価格を見積もることにより決定される。これは認識モデルを用いているが、それに関連する有意なデータが観測可能な市場データには基づいていないため、これはレベル3の公正価値である。

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、資本及び負債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。

J. 共同支配事業

会社	所在国	主な活動	ルノー・グループが保有する所有権の割合	
			2014年12月31日	2013年12月31日
自動車				
ソシエテ・デ・オートモビル・アルピーヌ・ケーターハム ⁽¹⁾	フランス	自動車メーカー	100	50
ルノー・日産テクノロジー・アンド・ビジネス・センター・インディア・プライベート・リミテッド(RNTBCI) ⁽²⁾	インド	共有サービス・センター	67	67

(1) ソシエテ・デ・オートモビル・アルピーヌ・ケータハムは2013年6月にパートナーに売却していた50%持分を買い戻した後、2014年度に完全連結会社となった。議決権の割合は所有権の割合に等しい。

(2) ルノー・グループはルノー・日産テクノロジー・アンド・ビジネス・センター・インディア・プライベート・リミテッドの議決権の50%を保有している。

19 - 退職給付及びその他の従業員長期給付債務に対する引当金

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、2014年度は566百万ユーロであった（2013年度は579百万ユーロ）。

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、韓国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、ドイツ、フランス、オランダ、スイスで利用されている。）
- ・ その他、主に長期勤務報奨、有給休暇の付与及びフランスの追加的キャリア・エンド休暇からなる長期給付

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.)に係るものである。この制度は2004年以降新規加入を受け付けておらず、約1,900名の加入者がいる。

この年金基金(トラスト)はそれ自体法人である。当該年金基金は、加入会社並びにその在職従業員及び元従業員を等しく代表する受託者で構成される理事会により管理運用される。当該年金基金は、現地の法令に準拠しており、当該法令により最低積立必要額が定められているため、ルノー・グループにより追加拠出が実行される可能性がある。資産運用方針は基金のセクション毎に監督当局により定められ、運用業績についても四半期毎に監督官庁の調査を受ける。これらの制度に係るリスクは通常のリスクである(積立資産に対する将来の運用収益の低下、株式市場の下落、受益者の平均余命の長期化等)。

自動車部門専用の基金区分について積立不足が発生したため、ルノー・グループは、毎年3百万ポンドを上限とした拠出を行うことにより、2022年までに当該不足を補填することを確約した。2014年9月30日時点の当該不足額の評価額は18百万ポンドである(2013年9月30日現在は15百万ポンド)。

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	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
退職年齢	60-65	60-65
割引率 ⁽¹⁾	1% - 3%	2.8% - 3.2%
昇給率	1% - 3%	2.2% - 3%
制度期間	9-20年間	12-20年間
債務総額	1,263百万ユーロ	1,137百万ユーロ

(1)2014年度にルノー・グループがフランス企業の債務評価に頻繁に使った割引率は1.6%(2013年度は2.9%)であるが、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、ゼロクーポン債のレートに、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	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
財務上の割引率 ⁽¹⁾	3.7% - 3.8%	4.7% - 4.8%
昇給率	2% - 3%	2% - 3.3%
制度期間	20-27年間	20-27年間
積立資産の実際の運用収益	12.1%	6.8% - 7.6%

債務総額	326百万ユーロ	258百万ユーロ
年金基金により運用された資産の公正価値	285百万ユーロ	238百万ユーロ

(1) 割引率はマーサー・イールドカーブに基づき決定された。

C. 当期費用純額

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
当期勤務費用	100	109
過去勤務費用及び清算における損益	8	-
純負債（又は純資産）に生じる純利息	45	42
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	153	150

D. 貸借対照表に記載された引当金の内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在		
	債務の現在価値	積立資産の公正価値	確定給付債務（資産）純額
退職及び雇用終了補償金			
フランス	1,263	-	1,263
ヨーロッパ（フランスを除く）	18	(2)	16
南北アメリカ	2	-	2
ユーラシア ⁽¹⁾	58		58
アジア - 太平洋 ⁽²⁾	92	(18)	74
アフリカ-中東-インド	1	-	1
退職及び雇用終了補償金合計	1,434	(20)	1,414
補完年金			
フランス	84	(45)	39
英国	326	(285)	41
ヨーロッパ（フランス及び英国を除く） ⁽³⁾	241	(168)	73
南北アメリカ	5	-	5
補完年金合計	656	(498)	158
その他の長期給付			
フランス ⁽⁴⁾	176	-	176
ヨーロッパ（フランスを除く。）	2	-	2
その他の長期給付合計	178	-	178
合計⁽⁵⁾	2,268	(518)	1,750

(1) 主に、ルーマニア及びトルコ。

(2) 韓国

(3) 主に、ドイツ、オランダ及びスイス。

(4) 有給休暇の付与、追加のキャリア・エンド休暇及び長期勤務報奨。

(5) 1年以内に満期が到来する負債総額（純額）：67百万ユーロ、1年より後に満期が到来する負債総額（純額）：1,683百万ユーロ。

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 (資産)純額 (A)+(B)
2013年12月31日現在残高	2,011	(453)	1,558
当期勤務費用	100	-	100
過去勤務費用及び清算における損益	8	-	8
純負債（又は純資産）に生じる純利息	62	(17)	45
従業員数調整制度の影響	-	-	-
損益計算書に計上された2014年度当期費用（利益） 純額(注19-C)	170	(17)	153
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	18	-	18
財務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	239	-	239
経験効果から生じる債務に係る数理計算上の差異	(62)	-	(62)
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）	-	(34)	(34)
資産計上上限額の増減（上記の純利息に含まれな いもの）	-	-	-
その他の包括利益項目に計上された2014年度当期費 用（利益）純額	195	(34)	161
雇用主による積立への拠出額	-	(7)	(7)
従業員による積立への拠出額	-	(4)	(4)
本制度に基づいて支払われた給付	(137)	17	(120)
為替レートの変動による影響	28	(20)	8
連結範囲の変更による影響	1	-	1
2014年12月31日現在残高	2,268	(518)	1,750

2014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624百万ユーロの損失（2013年12月31日現在は481百万ユーロの損失）であった。

各制度のために使用された割引率が50ベースポイント減少する場合、2014年12月31日現在の債務の額は結果的に155百万ユーロ増加するであろう（2013年12月31日現在は115百万ユーロの増加）。

各制度の加重平均期間は2014年12月31日現在13年である（2013年12月31日現在は14年）。

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)	2014年12月31日現在		
	活発な市場への 上場	非上場	合計
年金基金			
現金及び現金同等物	1	-	1
株式	79	-	79
社債	187	-	187
不動産	-	-	-
投資信託及びその他に対する持分	22	3	25
合計 - 年金基金	289	3	292
保険会社			
現金及び現金同等物	19	-	19
株式	9	-	9
社債	152	19	171
不動産	14	2	16
投資信託及びその他に対する持分	9	2	11
合計 - 保険会社	203	23	226
合計	492	26	518

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（55.2%）。保険契約の関係国は、主として、ドイツ（4.9%）、韓国（3.3%）、フランス（8.9%）、オランダ（18.2%）及びスイス（8.5%）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。

2014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7.82%（2013年度は6.4%）であった。

本書日現在、2015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12百万ユーロである。

ルノー・グループの年金基金資産には、ルノー・グループの金融商品が含まれない。不動産投資には、ルノー・グループが占有する不動産が含まれない。

20 - その他の引当金

(単位：百万ユーロ)	組織再編費用に 対する引当金	製品保証引当金	税務リスク・訴訟 に対する引当金	保険業務 ⁽¹⁾	その他の引当金	合計
2013年12月31日現在残高	443	702	366	191	379	2,081
繰入	278	563	100	60	121	1,122
目的使用による引当金取 崩	(209)	(403)	(27)	(18)	(58)	(715)
引当金未使用部分の戻入	(16)	(23)	(15)	-	(47)	(101)

連結範囲の変更に伴う増減	(1)	-	-	-	(3)	(4)
為替換算調整勘定及びその他の増減	(4)	(32)	1	-	(20)	(55)
2014年12月31日現在残高 ⁽²⁾	491	807	425	233	372	2,328

(1) 主として販売金融部門業務の保険会社による技術的準備金である。

(2) 短期引当金は1,088百万ユーロ、長期引当金は1,240百万ユーロ。

ルノー又はルノー・グループ会社に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。

組織再編費用引当金の増加は、大部分がヨーロッパで導入した従業員数調整制度（注6-A）に係るものである。その他の引当金の増加には、一定の電気自動車について予想最低購入量に達しなかった場合に支払われるべき賠償債務見積額をカバーする追加割当が含まれている（注6-B）。

2014年12月31日現在の「その他の引当金」項目には、環境規制への適合に係る引当金15百万ユーロが含まれる（2013年12月31日現在は18百万ユーロ）。この引当金は、使用済み車両及び中古バッテリーに関するリサイクル義務の履行に充当すべき引当金（注28-A2）並びにルノー・グループが売却を予定している産業用地（特に、ブローニュ・ビヤンクール土地）に係る環境保全関連の法令遵守費用を含むものである。また、この引当金は、ルノー・リテール・グループが所有する商業地の公害除去費用4百万ユーロも含んでいる（2013年12月31日現在は4百万ユーロ）。

温室効果ガスの排出量がルノー・グループへの割当量を下回ったため、これに係る引当金は2014年12月31日現在では計上されていない。

21 - その他の流動及び固定負債

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在			2013年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
未払税金（当期税金を除く）	109	1,015	1,124	140	923	1,063
当期税金	-	162	162	-	126	126
未払社会保障費	19	1,358	1,377	19	1,470	1,489
その他負債	257	4,264	4,521	268	3,837	4,105
繰延収益	819	754	1,573	692	594	1,286
自動車部門の通常取引に係るデリバティブ	-	2	2	-	-	-
合計	1,204	7,555	8,759	1,119	6,950	8,069

その他負債は主として、買戻約定付販売について計上される繰延利益に相当する（2014年12月31日現在は512百万ユーロ、2013年12月31日現在は531百万ユーロ）。

[次へ](#)

V - 金融資産、負債、公正価値及び金融リスク管理

22 - 金融資産：現金及び現金同等物

A. 流動 / 固定別の内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在			2013年12月31日現在		
	固定	流動	合計	固定	流動	合計
非支配会社への投資	1,233	-	1,233	1,196	-	1,196
市場性ある有価証券及び譲渡可能負債証券	-	785	785	-	135	135
貸付金	139	280	419	190	707	897
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	309	465	774	144	256	400
金融資産合計	1,681	1,530	3,211	1,530	1,098	2,628
総額	1,682	1,535	3,217	1,531	1,102	2,633
減損	(1)	(5)	(6)	(1)	(4)	(5)
現金同等物	-	4,385	4,385	-	3,732	3,732
現金及び預金	-	8,112	8,112	-	7,929	7,929
現金及び現金同等物合計	-	12,497	12,497	-	11,661	11,661

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。

A1 - 非支配会社への投資

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1,134百万ユーロ（2013年12月31日現在は1,035百万ユーロ）を含むものである。

これらの株は、売却可能金融資産に分類されており、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。2014年12月31日時点の市場価格（68.97ユーロ / 株）は取得価額（35.52ユーロ / 株）を上回っていた。当年度を通じてこれに対応する公正価値の増大は99百万ユーロに達し、2014年度の「その他の包括利益項目」に計上されている（2013年度は355百万ユーロ）。

また、2014年12月31日現在の非支配会社への投資には、フランス政府と自動車メーカー各社が導入したサプライヤーに対する支援計画に基づく自動車部品製造業近代化基金（*Fonds de Modernisation des Equipementiers Automobiles* = FMEA）への拠出金57百万ユーロが含まれている（2013年12月31日現在は59百万ユーロ）。ルノーは基金の要請に対して総額200百万ユーロまで拠出することを公約している。2014年12月31日現在のルノーにおける残高は74百万ユーロである。

非支配会社への投資に係る有価証券の公正価値は、FMEA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。2014年度中のこの公正価値の増減の結果、3百万ユーロの財務収益につながった（2013年度は11百万ユーロの財務費用）。

A2 - ルノー・グループ親会社の使用不能現金

ルノー・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。そうした国では当グループの資金は、現地において工業用又は販売金融用にすることが多い。

米ドルの利用制限により、アルゼンチンにあるルノー・グループの子会社による国際送金のレベルが制限されている。これらの企業が有する現金は、2014年12月31日現在292百万ユーロに達する。

販売金融証券化ファンドが保有する現在の銀行口座は、部分的に、ファンドの信用拡大に貢献した（注15-B1）。その金額は2014年12月31日現在479百万ユーロである。

B. 有価証券の分類別内訳及び公正価値

(単位：百万ユーロ)	トレーディング 目的で保有 する金融商品 (1)	ヘッジ手段と してのデリバ ティブ	売却可能有価 証券	公正価値で 計上される 金融商品合 計	貸付金等の 債権	合計
非支配会社への投資	-	-	1,233	1,233	-	1,233
市場性ある有価証券及び譲渡可能 負債証券	-	-	785	785	-	785
貸付金	-	-	-	-	419	419
自動車部門の金融取引に係るデリ バティブ	701	73	-	774	-	774
2014年12月31日現在の金融資産合 計	701	73	2,018	2,792	419	3,211
現金同等物	-	-	129	129	4,256	4,385
現金	-	-	-	-	8,112	8,112
2014年12月31日現在の現金及び現 金同等物合計	-	-	129	129	12,368	12,497
非支配会社への投資	-	-	1,196	1,196	-	1,196
市場性ある有価証券及び譲渡可能 負債証券	-	-	135	135	-	135
貸付金	-	-	-	-	897	897
自動車部門の金融取引に係るデリ バティブ	305	95	-	400	-	400
2013年12月31日現在の金融資産合 計	305	95	1,331	1,731	897	2,628
現金同等物	-	-	84	84	3,648	3,732
現金	-	-	-	-	7,929	7,929
2013年12月31日現在の現金及び現 金同等物合計	-	-	84	84	11,577	11,661

(1) 会計目的によるヘッジ指定のないデリバティブを含む。

2014年度及び2013年度は金融資産のカテゴリーの再分類は行われていない。

23 - 金融負債及び販売金融負債

A. 流動 / 固定別の内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在			2013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	350	-	350	313	-	313
社債	4,870	1,417	6,287	4,506	1,538	6,044
その他の証書による債務	-	223	223	-	63	63
金融機関からの借入（償却原価）	1,344	1,052	2,396	1,524	670	2,194
金融機関からの借入（公正価値）	-	-	-	-	218	218
その他の有利子負債	426	70	496	458	174	632
自動車部門の金融負債合計（デリバティブを除く）	6,990	2,762	9,752	6,801	2,663	9,464
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	282	454	736	39	258	297
自動車部門の金融負債総計	7,272	3,216	10,488	6,840	2,921	9,761
ディアックの永久劣後証券	11	-	11	10	-	10
社債	-	11,935	11,935	-	11,643	11,643
その他の証書による債務	254	4,490	4,744	250	4,315	4,565
金融機関からの借入	-	2,660	2,660	-	3,227	3,227
その他の有利子負債	-	6,654	6,654	-	4,442	4,442
販売金融部門の金融負債合計（デリバティブを除く）	265	25,739	26,004	260	23,627	23,887
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	-	89	89	-	130	130
販売金融部門の金融負債総計	265	25,828	26,093	260	23,757	24,017
金融負債及び販売金融負債の総合計	7,537	29,044	36,581	7,100	26,678	33,778

永久劣後証券

ルノーSAが1983年10月及び1984年4月に発行した永久劣後証券は、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。永久劣後証券の収益分配額は2014年度で17百万ユーロに上り（2013年度も17百万ユーロ）、支払利息に含められている。永久劣後証券はパリ証券取引所に上場され、額面153ユーロに対して2013年12月31日現在は392ユーロ、2014年12月31日現在は439百万ユーロで取引されている。これに伴い、永久劣後証券の公正価値を「その他の財務費用」で37百万ユーロ調整している（2013年度は65百万ユーロ）（注7）。

ディアックが1985年に発行した永久劣後証券の分配率は、年間金融市場レートに等しい固定部分と、年間金融市場レートの40%に等しい分配率にディアック・サブグループの連結純利益の前期からの増加率を乗じて計算される変動部分からなる。

自動車部門の社債の変動

ルノーSAは2014年度に、社債合計1,513百万ユーロを償還し、新たにヨーロッパ、日本及び中国市場で2016年から2021年の間に満期となる社債合計1,680百万ユーロを発行した。

販売金融部門の負債の増減

2014年度、RCIバンク・グループは、総額3,396百万ユーロの社債を償還し、新たに2015年から2021年の間に満期となる社債合計3,469百万ユーロを発行した。

2014年度中に集められた新規の預金は2,201百万ユーロ増加して（定期預金648百万ユーロを含む。）、6,534百万ユーロに達し、「その他の有利子負債」に分類されている。フランス及びドイツの後に、2014年度、RCIバンクは、オーストリアで預金商品を発売した。

与信枠

2014年12月31日現在、ルノーSAの利用可能な銀行確定与信枠は3,210百万ユーロ（2013年12月31日現在は3,435百万ユーロ）である。そのうち、短期のものは2014年12月31日現在280百万ユーロ（2013年12月31日現在は555

百万ユーロ)である。これらの与信枠は、2014年12月31日現在は未使用(2013年12月31日現在も未使用)である。

販売金融部門の複数通貨対応の銀行確定与信枠は2014年12月31日現在4,803百万ユーロ(2013年12月31日現在は4,661百万ユーロ)である。そのうち、短期のものは2014年12月31日現在1,005百万ユーロ(2013年12月31日現在は874百万ユーロ)である。これらの与信枠は、2014年12月31日現在は未使用である(2013年12月31日現在も未使用)。

金融負債及び確定与信枠に係る契約書には、ルノーの信用格付や財務比率を与信継続の要件とする条項は含まれていない。

B. 金融商品の分類別内訳及び公正価値

	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 ⁽²⁾		簿価
	トレーディング 目的で保有する金融商品 ⁽¹⁾	ヘッジ手段としての デリバティブ	当初認識時に公正 価値で測定される ものとして指定さ れた金融商品	公正価値 で測定される金融 商品合計	簿価	公正価値	
2014年12月31日現在 (単位：百万ユーロ)							
ルノーSAの永久劣後証券	-	-	350	350	-	-	350
社債	-	-	-	-	6,287	6,680	6,287
その他の証書による債務	-	-	-	-	223	223	223
金融機関からの借入	-	-	-	-	2,396	2,420	2,396
その他の有利子負債	-	-	-	-	496	515	496
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	732	4	-	736	-	-	736
自動車部門の金融負債総計	732	4	350	1,086	9,402	9,838	10,488
ディアックの永久劣後証券	-	-	11	11	-	-	11
社債	-	-	-	-	11,935	12,197	11,935
その他の証書による債務	-	-	-	-	4,744	4,778	4,744
金融機関からの借入	-	-	-	-	2,660	2,688	2,660
その他の有利子負債	-	-	-	-	6,654	6,654	6,654
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	39	50	-	89	-	-	89
販売金融部門の金融負債総計	39	50	11	100	25,993	26,317	26,093

(1) 会計目的によるヘッジ指定のないデリバティブを含む。

(2) 公正価値ヘッジ対象の金融負債を含む。

	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 ⁽²⁾		簿価
	トレーディング 目的で保有する金融商品 ⁽¹⁾	ヘッジ手段としての デリバティブ	当初認識時に公正 価値で測定される ものとして指定さ れた金融商品	公正価値 で測定される金融 商品合計	簿価	公正価値	
2013年12月31日現在 (単位：百万ユーロ)							
ルノーSAの永久劣後証券	-	-	313	313	-	-	313
社債	-	-	-	-	6,044	6,406	6,044
その他の証書による債務	-	-	-	-	63	63	63
金融機関からの借入	-	-	218	218	2,194	2,147	2,412
その他の有利子負債	-	-	-	-	632	646	632
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	293	4	-	297	-	-	297
自動車部門の金融負債総計	293	4	531	828	8,933	9,262	9,761
ディアックの永久劣後証券	-	-	10	10	-	-	10
社債	-	-	-	-	11,643	11,924	11,643
その他の証書による債務	-	-	-	-	4,565	4,607	4,565
金融機関からの借入	-	-	-	-	3,227	3,268	3,227
その他の有利子負債	-	-	-	-	4,442	4,442	4,442
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	37	93	-	130	-	-	130
販売金融部門の金融負債総計	37	93	10	140	23,877	24,241	24,017

(1) 会計目的によるヘッジ指定のないデリバティブを含む。

(2) 公正価値ヘッジ対象の金融負債を含む。

償却原価で測定されている販売金融部門の金融負債の公正価値は、基本的には、条件及び満期の近似している貸付金に対してルノーに提示された2014年及び2013年の12月31日現在の利率を用いて将来キャッシュ・フローを割引くことにより算定している。ルノーに提案された利率は、ルノー・グループが発行した社債に関するゼロクーポン金利曲線及び流通市場における価格等観測可能な市場データによるものであり、その結果レベル2の公正価値とされた。

C. 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2014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。

C1．自動車部門の金融負債

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在							
	簿価	約定支払 額合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
ルノーSA発行の社債（発行 年別）								
2007年	10	10	-	-	10	-	-	-
2010年	1,152	1,154	654	-	500	-	-	-
2011年	519	519	-	519	-	-	-	-
2012年	1,172	1,175	69	256	850	-	-	-
2013年	1,669	1,673	603	170	-	900	-	-
2014年	1,667	1,674	-	543	631	-	-	500
未払利息、費用及びプレミア ム	98	68	68	-	-	-	-	-
社債合計	6,287	6,273	1,394	1,488	1,991	900	-	500
その他の証書による債務	223	223	223	-	-	-	-	-
金融機関からの借入	2,396	2,383	1,045	491	208	188	321	130
その他の有利子負債	496	621	76	40	26	26	46	407
その他の金融負債合計	3,115	3,227	1,344	531	234	214	367	537
債券及びその他の金融負債 に対する将来の金利	-	758	166	263	69	132	96	32
永久劣後証券	350	-	-	-	-	-	-	-
金融取引に係るデリバティ ブ	736	736	454	232	20	17	9	4
自動車部門の金融負債合計	10,488	10,994	3,358	2,514	2,314	1,263	472	1,073

期間が1年以内の自動車部門の金融負債の内訳は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在			
	期間が1年以内の 約定支払額	1ヶ月以内	1ヶ月超 3ヶ月以内	3ヶ月超 1年以内
債券	1,394	3	15	1,376
その他の金融負債	1,344	235	588	521
債券及びその他の金融負債に対する 将来の金利	166	-	40	126
金融取引に係るデリバティブ	454	163	104	187
期間が1年以内の金融負債合計	3,358	401	747	2,210

C2. 販売金融部門の金融負債

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在							
	簿価	約定支払額 合計	1年以内	1年超 2年以内	2年超 3年以内	3年超 4年以内	4年超 5年以内	5年超
RCIバンク発行の社債（発行年別）								
2005年	10	10	10	-	-	-	-	-
2006年	11	11	11	-	-	-	-	-
2010年	1,289	1,288	577	711	-	-	-	-
2011年	1,816	1,813	604	1,209	-	-	-	-
2012年	2,119	2,116	1,174	209	733	-	-	-
2013年	2,946	2,942	163	1,160	114	1,505	-	-
2014年	3,527	3,513	72	232	1,749	14	927	519
未払利息、費用及びプレミアム	217	220	220	-	-	-	-	-
社債合計	11,935	11,913	2,831	3,521	2,596	1,519	927	519
その他の証書による債務	4,744	4,746	1,784	1,056	577	1,308	21	-
金融機関からの借入	2,660	2,661	1,583	952	117	6	3	-
その他の有利子負債	6,654	6,654	5,640	391	293	156	174	-
その他の金融負債合計	14,058	14,061	9,007	2,399	987	1,470	198	-
債券及びその他の金融負債に対する将来の金利	-	1,209	500	380	166	87	47	29
永久劣後証券	11	-	-	-	-	-	-	-
金融取引に係るデリバティブ債務	89	57	29	24	4	-	-	-
販売金融部門の金融負債合計	26,093	27,240	12,367	6,324	3,753	3,076	1,172	548

期間が1年以内の販売金融部門の金融負債の内訳は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在			
	期間が1年以内の 約定支払額	1ヶ月以内	1ヶ月超 3ヶ月以内	3ヶ月超 1年以内
債券	2,831	753	840	1,238
その他の金融負債	9,007	6,162	724	2,121
債券及びその他の金融負債に対する将来の金利	500	31	42	427
金融取引に係るデリバティブ債務	29	1	-	28
期間が1年以内の金融負債合計	12,367	6,947	1,606	3,814

24 - 金融商品の公正価値及び純利益への影響

A. 金融商品のレベル別公正価値

貸借対照表に公正価値で計上される金融商品は次の3つの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
- ・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

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在			
	貸借対照表に表示された公正価値	レベル1	レベル2	レベル3
非支配会社への投資	1,233	1,134	-	99
市場性ある有価証券及び譲渡可能負債証券	785	785	-	-
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ資産	774	-	774	-
自動車部門の通常取引に係るデリバティブ資産	4	-	4	-
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ資産	298	-	298	-
現金同等物	129	129	-	-
公正価値で貸借対照表に資産計上された金融商品	3,223	2,048	1,076	99
ルノーSAの永久劣後証券	350	350	-	-
自動車部門による金融機関からの借入	-	-	-	-
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ債務	736	-	736	-
自動車部門の通常取引に係るデリバティブ債務	2	-	2	-
ディアックの永久劣後証券	11	11	-	-
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ債務	89	-	89	-
公正価値で貸借対照表に負債計上された金融商品	1,188	361	827	-

見積公正価値は、市場で入手可能である情報に基づくものであり、各金融商品の種類に応じて適切な評価方法を用いて導き出される。しかし、採用した方法及び仮定は理論的性質を持ち、市場データの解釈には判断の介入するところが多い。

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。

通常、金融商品の評価は、レベル別に次のような方法で行われている。

- レベル1： 直近の相場価格を公正価値とする
- レベル2： 一般的には、ルノー・グループが発行した有価証券に関するゼロクーポン金利曲線及び流通市場における価格等観測可能な市場データに基づく、妥当と認められた評価モデルを用いて公正価値を決定する
- レベル3： 非支配会社への投資の公正価値は、正味資産に対する持分を基に決定する

2014年度は金融商品の上記レベル間の移動はなかった。

ルノー・グループの財務諸表には、貸借対照表において非経常的に公正価値で測定される資産及び負債は一切ない。

B. レベル3金融商品における変動

レベル3金融商品は2014年12月31日現在99百万ユーロ（2013年12月31日現在は161百万ユーロ）であった。アー
ルエヌ・エスエフ・ビーヴィ（RN SF BV）（ロシアにおけるアライアンスに関連する販売金融に対応する予定
の金融持株会社）を持分法により連結に組み込んだことを主な要因として、かかる金融商品は当年度中に62百
万ユーロ減少した。

C. 金融商品の純利益に対する影響

（単位：百万ユーロ）	デリバティブ以外の 金融資産			デリバティブ以外の 金融負債		デリバ ティブ	純利益へ の影響額 合計
2014年度	トレー ディング 目的で保 有する金 融 資産	売却可能な 金融資産	貸付金等	損益を通して 公正価値で 測定されるも のとして 指定される 金融負債	償却原価で 測定される 金融負債 ⁽¹⁾		
受取利息	2	-	140	-	-	74	216
支払利息	-	-	-	(17)	(458)	(23)	(498)
公正価値の変動	-	12	-	(45)	10	(11)	(34)
減損	-	-	(28)	-	-	-	(28)
配当	-	39	-	-	-	-	39
売却益（損）	-	-	-	-	-	-	-
為替差損益純額	23	9	(60)	-	(86)	-	(114)
自動車部門の純利益への影響額合 計	25	60	52	(62)	(534)	40	(419)
（内訳）							
営業総利益	-	-	(92)	-	(86)	-	(178)
その他の営業利益及び営業費 用	-	-	8	-	-	-	8
財務収益（費用）、純額	25	60	136	(62)	(448)	40	(249)
受取利息	-	-	1,556	-	-	96	1,652
支払利息	-	-	-	-	(1,182)	(16)	(1,198)
公正価値の変動	-	-	-	-	(148)	146	(2)
減損	-	-	(40)	-	-	-	(40)
配当	-	-	-	-	-	-	-
売却益（損）	-	-	-	-	-	-	-
為替差損益純額	-	-	-	-	-	-	-
販売金融部門の営業総利益におけ る純利益への影響額合計	-	-	1,516	-	(1,330)	226	412
純利益への影響考慮による損益合 計	25	60	1,568	(62)	(1,864)	266	(7)

(1) 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純利益への影響は、主として通常取引に係る為替差損益、及び通常取引債権の減損によるものである。

D. 公正価値ヘッジ

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
ヘッジ手段の公正価値の増減	(109)	307
ヘッジ対象の公正価値の増減	100	(236)
純利益に対する公正価値ヘッジの影響、純額	(9)	71

純利益に対する公正価値ヘッジの純影響額は、ヘッジの非有効部分によるものである。ヘッジ会計処理の方法については注2-Xで説明している。

25 - デリバティブ及び財務リスク管理

A. デリバティブ及びネットティング契約

A1. デリバティブの公正価値

デリバティブは簿価を公正価値としている。

(単位：百万ユーロ)	金融資産		その他の 資産	金融負債及び 販売金融負債		その他の 負債
	固定	流動	流動	固定	流動	流動
2014年12月31日現在						
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	-	-	-	-	-
公正価値ヘッジ	-	-	93	-	34	-
日産への純投資のヘッジ	-	-	-	-	-	-
ヘッジに指定されていないデリバティブ及び トレーディング目的で保有するデリバティブ	6	367	36	-	483	-
為替リスク合計	6	367	129	-	517	-
キャッシュ・フロー・ヘッジ	1	-	74	4	15	-
公正価値ヘッジ	57	15	96	-	1	-
ヘッジに指定されていないデリバティブ及び トレーディング目的で保有するデリバティブ	245	83	-	278	10	-
金利リスク合計	303	98	170	282	26	-
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	-	3	-	-	2
公正価値ヘッジ	-	-	-	-	-	-
ヘッジに指定されていないデリバティブ及び トレーディング目的で保有するデリバティブ	-	-	-	-	-	-
商品リスク合計	-	-	3	-	-	2
合計	309	465	302	282	543	2

(単位：百万ユーロ)	金融資産		その他の 資産	金融負債及び 販売金融負債		その他の 負債
	固定	流動	流動	固定	流動	流動
2013年12月31日現在						
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	-	-	-	-	-
公正価値ヘッジ	-	-	24	-	74	-
日産への純投資のヘッジ	-	-	-	-	-	-
ヘッジに指定されていないデリバティブ及び トレーディング目的で保有するデリバティブ	6	252	3	-	263	-
為替リスク合計	6	252	27	-	337	-
キャッシュ・フロー・ヘッジ	2	-	77	-	13	-
公正価値ヘッジ	92	-	94	2	8	-
ヘッジに指定されていないデリバティブ及び トレーディング目的で保有するデリバティブ	44	4	-	37	30	-
金利リスク合計	138	4	171	39	51	-
キャッシュ・フロー・ヘッジ	-	-	3	-	-	-
公正価値ヘッジ	-	-	-	-	-	-
ヘッジに指定されていないデリバティブ及び トレーディング目的で保有するデリバティブ	-	-	-	-	-	-
商品リスク合計	-	-	3	-	-	-
合計	144	256	201	39	388	-

A2. ネットティング契約及びその他類似のコミットメント

先物取引業務に関するフレームワーク契約及び同様の契約

ルノー・グループは、そのデリバティブの契約を、国際スワップ・デリバティブズ協会（ISDA）（International Swaps and Derivatives Association）及びフランス銀行連盟（FBF）（Fédération Bancaire Française）によるフレームワーク契約に従って交渉する。

債務不履行の場合には、不履行のない当事者は、その支払義務の履行を停止する権利及び解約された取引全ての解約時未払額について支払又は引渡しを請求する権利を有する。

ISDA及びFBFのフレームワーク契約は、財務諸表においてネットティングを行う要件を満たしていない。ルノー・グループは、現在、債務不履行又は信用事由の場合を除き、計上額についてネットティングを行う法的に強制可能な権利を有していない。

金融資産及び負債のネットティング：要約

(単位：百万ユーロ)	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	
2014年12月31日現在				
資産				
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	373	(286)	-	87

販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	298	(66)	-	232
ディーラーに対する販売金融債権 ⁽¹⁾	600	-	(205)	395
資産合計	1,271	(352)	(205)	714
負債				
自動車部門の金融取引に係るデリバティブ	698	(286)	-	412
販売金融部門の金融取引に係るデリバティブ	89	(66)	-	23
負債合計	787	(352)	-	435

(1) コンパーニャ・デ・クレディト、フィナンシアメント・エ・インベスティメント・RCIブラジル (*Companhia de Credito, Financiamento e Investimento RCI Brasil*) が保有する販売金融債権。そのエクスポージャーは、ディーラーが発行し、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*) によりカバーされる。

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)
- ・ カウンターパーティリスク
- ・ クレジットリスク

B1. 流動性リスク

ルノー・グループは資本市場から次の手段で資金調達を行っている。

- ・ 長期資金 (社債、私募債、プロジェクト・ファイナンスなど)
- ・ 短期の銀行借入、コマーシャルペーパー
- ・ 販売金融部門による債権証券化プログラム

自動車部門は、日常の運転資金と将来の成長に向けての投資を支える潤沢な資金源を必要としており、自動車部門の総負債のリファイナンス及び流動性資金の保証のために、常時、銀行借入や資本市場での調達を行っている。これでは広範な市場休止や与信枠の縮小といった事態においては流動性リスクに晒されることになる。それゆえルノーSAが集中的資金管理政策の一環として、自動車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)、トレジャリーノート (米国財務省中期証券) などの短期資金、あるいは銀行セクターや公的組織又は半官半民組織を通じてのプロジェクト・ファイナンスにより賄っている。

自動車部門の2014年度の中期リファイナンスは主として、ルノーSAのEMTN (ユーロ中期社債) プログラムの一環として発行された総額615百万ユーロの社債 (うちユーロ建7年物社債500百万ユーロ及び中国元建3年物社債500百万中国元 (点心債) を含む) 及びルノーSA「発行登録」プログラムの一環として日本市場で発行された1,500億円 (満期2年と満期3年、各750億円の2トランシェ) の社債である。

こうした資金調達に係る契約書には、ルノーの信用格付や財務比率を継続的与信の要件とする条項は含まれていない。但し、一定の種類の資金調達、特に市場からの資金調達の場合には、標準的とされる条項 (パリパス条項、担保提供制限条項及びクロスデフォルト条項) が含まれる。

自動車部門はさらに、2019年度までに複数回に渡り満期が到来する3,210百万ユーロの銀行確定与信枠を有している。これらの確定与信枠は2014年度において未使用である。これらの確定与信枠は自動車部門の流動性準備金を形成した。

これらの銀行確定与信枠の契約書には、ルノーの信用格付や財務比率を与信枠の利用可能性又は継続性の要件とする条項は含まれていない。

現金準備金（116億ユーロ）や年度末において未使用確定与信枠（32億ユーロ）があることを考慮すれば、自動車部門としては各種責務を果たしていくのに十分な、1年以上の資金源を有していることになる。

未使用の銀行確定与信枠については注23-Aで述べている。

販売金融部門は、その事業及び発展の長期継続性を確保するため、常に十分な資金源を有していなければならない。銀行や金融市場の利用に僅かでも制限が生じると、販売金融業務は縮小や交渉された資金調達のコスト増をこうむりかねない。RCIバンクの流動性リスクのモニタリングは、（顧客及びディーラーシップ・ネットワークの両方に関する）貸出金残高の最新予測に基づき毎月更新されている様々な指標又は分析並びに行われているリファイナンス・オペレーションを利用している。預金の流出に関する法律については、慎重な前提が適用されてきた。

販売金融部門は、2014年度に、その最初の7年物社債（500百万ユーロ）の発行により、負債の満期を延長した。同部門は、変動利付債市場の再オープンを利用して、3年満期の1,100百万ユーロの変動利付債を発行した。債券市場では、2つの250百万ポンドの社債が、それぞれ5年及び3年の満期で引き受けられた。

ストラクチャード・ファイナンスのセグメントでは、販売金融がフランスにおける顧客向け貸出金を裏付け資産とする証券化取引の公募を行い、その金額は644百万ユーロであった。また、ドイツでは、ディーラー債権に関するプライベート証券化オペレーションを更新した。

ヨーロッパ以外では、アルゼンチン、ブラジル、韓国及びモロッコの販売金融事業体が国内の債券市場を通じて借り入れを行った。

フランス及びドイツの後、2014年度にRCIバンクはオーストリアで預金ビジネスを開始した。集まった預金額は、12ヶ月間で50%超増加し、65億ユーロに達した（内51億ユーロは要求払預金、14億ユーロは定期預金）。

これらの資金源に加え、販売金融部門は、48億ユーロの未使用確定与信枠（内RCIバンクは40億ユーロ）及び欧州中央銀行において償還が可能な19億ユーロ（ディスカウント適用後の金額であり、年度末に償還済の債権を除く。）の利用可能流動債権を有している。これにより、RCIバンクは、外部資金源が一切使用できなくなったとしても、現在進行中のビジネスを12ヶ月間近くまかなうことができる。

B2. 為替リスク

為替リスクの管理

自動車部門は工業面、商業面ともに為替リスクに晒されている。これらのリスクはルノーの財務部門が集中的に監視している。

ルノーでは原則的な方針として、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。そのため、ルノー・グループの営業利益は為替リスクに晒される。かかるリスクのヘッジは、財務部からの正式な許可を必要とし、これらのヘッジの結果はゼネラル・マネジメントに報告される。

一方、自動車部門の基本方針は、外貨建ての財務及び投資におけるキャッシュ・フローに影響を及ぼす為替リスクを最小化すること、つまり為替に関連して財務成績が影響を受けることを回避することである。財務成績の項目における為替リスクに対するルノー・グループのエクスポーチャーはすべて、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。

株式投資はヘッジされていない。但し、日産への投資1,290億円（2014年12月31日現在）については例外として
いる（注12-G）。

ルノー・ファイナンスは営業キャッシュ・フローとは無関係な為替運用を自ら行うが、日常の管理と厳しい制
限の下で行っており、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。

金融販売部門は、適用している経営方針により、為替リスクは低く抑えられている。リファイナンスに関する
中央管理体制に基づき、いかなるポジションも保有することはできない。トレーディングルームが、関連する
すべてのフローをヘッジしている。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、その結果リスクにさらされない。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。

2014年12月31日現在、RCIバンクの連結外国為替持高は6.5百万ユーロであった。

2014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。

金融商品の為替リスクに対する感応度分析

これは、機能通貨以外の通貨による貨幣性資産及び負債（グループ会社間を含む）及びデリバティブ商品の為
替リスクに対する感応度を分析するものである。但し、公正価値ヘッジの対象となる会計項目（ヘッジ対象資
産・負債及びデリバティブ）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ほぼ
相殺し合うため、感応度分析では考慮していない。

ルノー・グループは円建金融商品を保有しているが、これは日産に対する投資を部分的にヘッジする方針のた
めである（注12-G）。

影響の見積は、ユーロの交換レートに1%の差を一律に適用したうえで年度末現在の対象金融資産と負債を一
括変換して行う。

ユーロの1%差の適用は、売却可能な金融資産、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
ヘッジに使用している通貨に対する場合に資本に影響し、それ以外の場合はすべて純利益に影響する。

自動車部門については、為替リスクに晒される金融商品の主要通貨に対してユーロを1%高くすると、資本
（税引前）に2014年12月31日現在で9百万ユーロのプラスの影響が発生することになるが、これは主に、日産
に対する投資の部分的ヘッジに関連した円建債券問題に起因している。この影響は、これと対称をなす、日産
に対する投資価値の為替換算調整勘定におけるプラスの変動を通じて相殺される（注18-E）。2014年12月31日
現在では、純利益に対するプラスの影響が予測されており、44百万ユーロに達すると見込まれている。

通貨デリバティブ

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在				2013年12月31日現在			
	名目 金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超	名目 金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超
通貨スワップ(買い)	6,389	1,437	4,952	-	2,116	866	1,250	-
通貨スワップ(売り)	5,913	862	5,051	-	2,002	727	1,275	-
先物買い	20,087	20,084	3	-	17,970	17,970	-	-
先物売り	20,196	20,193	3	-	17,979	17,979	-	-

B3. 金利リスク

金利リスク管理

ルノー・グループの金利リスクは主に販売金融及びその各子会社による販売金融業務に係っている。全体の金利リスクは、将来の利ざや全体の変動相場の影響を表している。販売金融部門の目的は、販売収益率を守るために、このリスクを可能な限り制限することである。借入金のストラクチャーと貸出金のストラクチャーを正確に一致させることの難しさを考慮し、各子会社の金利ヘッジには限られた柔軟性が認められている。この柔軟性は、ルノーが販売金融部門に対して課している制限の一部を各自が適用する中で、各子会社に課される感応度限度に反映され、財務委員会により確認される。

感応度は、販売金融部門の連結範囲すべてにおける金利リスクの総括管理のために、各通貨及び各経営体（セントラル・リファイナンス・オフィス、フランス及び外国の販売金融子会社）について毎日計算される。

制限に関する各経営体のポジションは毎日チェックされ、状況により必要とされる場合、子会社に対して、即時のヘッジング指令が出される。チェック結果は、販売金融部門の財務委員会に毎月報告され、そこでそのポジションがルノー・グループの財務政策及び現在の手続き上の指示を遵守していることが確認される。

販売金融部門の構造上の金利リスクの分析は、以下のとおり示している。

- 事実上、販売金融子会社による顧客に対する貸付金はすべて、固定利付きで、1～72ヶ月の期間を有する。これらの貸付金は、同一のストラクチャーを有する固定金利の資金源によりヘッジされている。これらはマクロヘッジによりカバーされており、残余金利リスクを生むだけである。ファイナンスが変動金利の子会社では、金利リスクは金利スワップを利用した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、ルノー・グループの商業子会社のリファイナンスである。金利スワップの形式におけるマクロヘッジの取引は、持株会社のリファイナンスの感応度を定められた範囲以下に保っている。

自動車部門の金利リスク管理方針は2つの原則を採用しており、長期投資用融資については、通常、固定金利を、現金準備金用融資については、通常、変動金利を適用している。イールドカーブがゼロに十分接近していない場合、変動金利負債と変動金利資産とのバランスを保つために、固定金利の借入金は、変動金利にスワップされる。日産に対する資本参加持分の部分的ヘッジとして行う円建融資には固定金利を使用している。

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。

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。

2014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。

金融商品の金利リスクに対する感応度分析

ルノー・グループは次のような金利リスクに晒されている。

- 償却原価で表示される変動金利型金融商品に係る金利フローの変動（固定金利から変動金利にスワップした金融商品やストラクチャー商品を含む）
- 公正価値で表示される固定金利型金融商品の公正価値の変動
- デリバティブの公正価値の変動

影響の見積は、年度末の財政状態計算書に計上されている金融商品に金利を1年間100ベースポイント引上げて行う。

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売却可能な固定金利型金融資産及びキャッシュ・フロー・ヘッジ商品の公正価値の変動であり、それ以外はすべて純利益に影響する。

事業部門別の金利リスク感応度の算定には部門間の貸借も含まれる。

2014年12月31日現在、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及び資本（税引前）に対する影響はそれぞれ82百万ユーロの増加、5百万ユーロの増加となる。

販売金融部門については、金利リスクに晒される金融商品に対して利率を100ベースポイント高くすることによる純利益及び資本（税引前）に対する影響は2014年12月31日現在で、それぞれ55百万ユーロの減少、45百万ユーロの増加となる。資本への影響は主に、将来のキャッシュ・フロー・ヘッジを目的としたスワップの公正価値の変化によるものである。

デリバティブの影響考慮後の金融負債及び販売金融負債（デリバティブを除く）の固定利率・変動利率による内訳

（単位：百万ユーロ）	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
固定金利	17,515	16,895
変動金利	18,241	16,456
金融負債及び販売金融負債（デリバティブを除く）合計	35,756	33,351

金利デリバティブ

（単位：百万ユーロ）	2014年12月31日現在				2013年12月31日現在			
	名目 金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超	名目 金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超
金利スワップ	16,880	6,624	9,775	481	15,626	3,484	11,797	345
その他の金利ヘッジ手段	-	-	-	-	-	-	-	-

B4. 株式リスク

株式リスクの管理

ルノー・グループの株式リスクは主として、提携合意書に基づいて取得したダイムラー株及び時価のある市場性ある有価証券に係るものである。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。

2014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。

金融商品の株式リスクに対する感応度分析

年度末の当該金融資産に対し10%減少した株価を適用することによる金融商品の株式リスク感応度は、資本に対して114百万ユーロのマイナス影響を及ぼす可能性がある。しかし、2014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

ルノーの仕入部門はスワップ購入や買いオプションやトンネル契約などの金融商品により、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、期間的及び価格的な制限を受ける。

2014年12月31日現在継続中の商品ヘッジ取引には、アルミニウム、パラジウム、プラチナ及び鉛の先物買いが含まれる。これら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、それらの公正価値の変化は資本に含まれる。2013年12月31日現在、進行中の商品ヘッジは、アルミニウム、銅、パラジウム、プラチナ及び鉛の先物買いに関するものであった。

金融商品の商品リスクに対する感応度分析

金融商品の商品リスクに対する会計上の感応度は、ルノー・グループの商品リスクに対する経済的エクスポージャーをヘッジするために使用されるデリバティブによって生じる。

ヘッジ手段としてのデリバティブとして分類されるデリバティブの商品価格が10パーセント上昇すると、2014年12月31日現在で資本に9百万ユーロのプラスの影響が発生することになる。

商品デリバティブ

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在				2013年12月31日現在			
	名目 金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超	名目 金額	1年以内	1年超 5年以内	5年超
スワップの買い	99	91	8	-	62	57	5	-

B6. カウンターパーティリスク

ルノー・グループの各企業では、取引先の長期信用格付と資本比率に基づく点数方式等を中心にきわめて組織的なカウンターパーティリスク管理手続を実施している。ルノー・グループの中でも重大なリスクに晒される会社については、承認済み取引限度枠の順守を厳格な内部統制手続に基づき日々監視している。

預金口座のカウンターパーティについては、不可能でない限り特別な監視下に置かれる。預金の多くは広範なネットワークを持つ銀行に口座を開設することで、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。預金口座のほぼすべてが翌日物預金であるため資産の再配分が即座にでき、いずれかのカウンターパーティへの偏りを防ぐことができる。

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。

2014年度は、銀行業務のカウンターパーティの不履行による損失計上はなかった。

VI - キャッシュ・フロー及びその他の情報

26 - キャッシュ・フロー

A. その他の非資金的収益及び費用

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
引当金の繰入、純額	355	964
販売金融債権の貸倒による影響、純額	(43)	(57)
資産処分による(益)損、純額	(22)	(153)
永久劣後証券の公正価値の変動	38	65
その他の金融商品の公正価値の変動	(5)	(61)
繰延税金	(260)	(10)
その他	29	67
その他の非資金的収益及び費用	92	815

B. 運転資本の増減

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
棚卸資産純額の(増)減	(272)	477
自動車顧客債権の(増)減、純額	(275)	(92)
その他の資産の(増)減	(318)	(727)
営業債務の増(減)	886	18
その他の負債の増(減)	750	852
運転資本の増(減)	771	528

C. 資本的支出

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
無形固定資産の購入	(967)	(829)
有形固定資産の購入(顧客向けリース用資産を除く)	(1,736)	(1,681)
資産購入合計	(2,703)	(2,510)
支払繰延	192	(239)
資本支出合計	(2,511)	(2,749)

D. 自動車部門の受取・支払利息

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
受取利息	283	213
支払利息	(542)	(550)
差引受取(支払)利息	(259)	(337)

27 - 関連当事者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A1. 取締役及び幹部社員の報酬

取締役会議において、取締役会会長と最高経営責任者（CEO）の役職を兼務させ、会長兼最高経営責任者は、取締役会会長としての務めに対する報酬を受けていない。

下表は各役職の就任期間に応じて支払われた報酬額である。

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
基本給	1.2	1.2
能力給	2.2	1.4
雇用者負担の社会保障税	2.1	0.7
補足年金	1.0	1.0
その他報酬項目	0.2	0.2
ストック・オプションを除く報酬の合計 ⁽¹⁾	6.7	4.5
ストック・オプション	1.6	0.5
ストック・オプション抹消の影響	-	-
ストック・オプションの合計	1.6	0.5
会長兼最高経営責任者	8.3	5.0

(1) 付与された報酬は、現金で支払われた部分と株式で支払予定の繰延給与の会計価値により構成される。

2014年度の実績は、取締役報酬の総額は1,074,699ユーロ（2013年度は1,034,027ユーロ）で、そのうちの48,000ユーロが会長兼最高経営責任者分である（2013年度は48,000ユーロ）。

A2. エグゼクティブ・コミッティ・メンバーの報酬（会長兼最高経営責任者を除く）

下表は各年度に費用として認識されたエグゼクティブ・コミッティのメンバー（会長兼最高経営責任者を除く。）の報酬及び関連給付の内訳である。

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度
基本給	3.8	4.3
退職給与	0.0	0.0
能力給	4.3	4.0

雇用者負担の社会保障税	3.9	3.6
補足年金	2.3	3.8
その他の報酬	0.7	1.0
ストック・オプションを除く報酬の合計	15.0	16.7
ストック・オプション	3.2	2.6
ストック・オプション抹消の影響	-	-
ストック・オプションの合計	3.2	2.6
エグゼクティブ・コミッティ・メンバー (会長兼最高経営責任者を除く)	18.2	19.3

B. ルノーの関連会社への資本参加

ルノーの日産及びアフトワズへの資本参加の詳細はそれぞれ注12及び注13-Aに記載。

28 - オフバランス約定債務並びに偶発資産及び偶発債務

ルノーは、その事業活動の一環として一定数の約定債務を有しており、また、訴訟に関与しているか又は競争当局の調査を受けている（2件は韓国及びスペインで現在進行中）。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）。

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)	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
抵当、裏書、保証	214	318
顧客に供与した与信枠 ⁽¹⁾	1,675	1,493
投資の確定注文	518	483
リース取引に係る約定債務	310	369
担保又は抵当資産及びその他の約定 ⁽²⁾	127	110

(1) 販売金融部門が顧客に供与した確定与信枠により、年度末後3ヶ月間に最大1,597百万ユーロ（2014年12月31日現在）の流動資産が流出する。

(2) 担保・抵当資産は、2000年にルノーがルノー・サムスン・モーターズを取得した際に同社から提供を受けた金融負債に対する担保が中心である。

リース取引に係る約定債務には、解約不能リースの賃借料が含まれている。その内訳は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
------------	---------------	---------------

1年未満	33	35
1年以上5年以内	172	199
5年超	105	135
合計	310	369

A2. 特定取引

使用済み車両

ルノー・グループは、リサイクル手続が制定される際に、規制要件に従って、その国ごとにリサイクル義務のための引当金を設定している。引当金は各国の事情の変化に即して定期的に見直される。

まだ制度化の行われていない国に関しては、使用済み車両の費用負担をルノー・グループが負うことになるのかどうかは、立法化されてみないと定かではない。

その他の約定債務

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。2014年12月31日現在、ルノーはこれらの取引に関連する重要なリスクを認識していない。

ここ数年間に子会社を一部売却した結果、ルノーは保有している残存投資の一部又は全部をカバーするプットオプションを手に入れた。これらのオプションを行使してもグループの連結財務諸表に重大な変化はない。

ルノー・グループ各社は、事業を行う各国で定期的に税務調査を受けている。税調整額として認められた金額は引当金として財務諸表に計上される。異議申立中の追徴税額についても、訴訟及び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相当する金額を状況に応じて計上している。

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)	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
抵当、裏書、保証	2,102	2,088
担保又は抵当資産 ⁽¹⁾	2,631	2,636
買戻し約定 ⁽²⁾	1,371	1,482
その他の約定	5	16

(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2014年12月31日現在で合計2,505百万ユーロ（2013年12月31日現在は2,609百万ユーロ）である。

(2) レンタル契約が終了した車両を第三者に販売できるよう販売金融部門が取得する約定。

確定与信枠に関して取得しているオフバランス約定については注23-Aに記すとおりである。

29 - 法定監査人及び業務ネットワークに対する報酬

ルノー・グループの法定監査人及び業務ネットワークに対する報酬は以下のとおりであった。

	E&Yネットワーク		KPMGネットワーク		デロイト・ネットワーク	
	金額	%	金額	%	金額	%

(単位：百万ユーロ)	2014年度	2013年度	2014年度	2013年度	2014年度		2013年度	
監査								
法定監査、監査証明、個別及び連結の科目別点検	5.93	6.79	91.7%	93.5%	5.99	84.9%	6.70	91.7%
ルノーSA及びルノー s.a.s.	3.01	3.74	46.5%	51.5%	2.15	30.4%	2.55	34.9%
完全連結子会社	2.92	3.05	45.2%	42.0%	3.84	54.5%	4.15	56.8%
法定監査人の使命に直結するその他の作業及びサービス	0.20	0.41	3.0%	5.6%	0.01	0.2%	0.38	5.1%
ルノーSA及びルノー s.a.s.	0.05	0.10	0.7%	1.3%	0.00	0.0%	0.05	0.6%
完全連結子会社	0.15	0.31	2.3%	4.3%	0.01	0.2%	0.33	4.5%
小計	6.13	7.20	94.7%	99.1%	6.00	85.1%	7.08	96.8%
その他サービス								
法務、税務、労務関連	0.29	0.06	4.5%	0.9%	0.89	12.6%	0.21	2.9%
その他	0.05	-	0.8%	-	0.17	2.3%	0.02	0.3%
小計	0.34	0.06	5.3%	0.9%	1.06	14.9%	0.23	3.2%
合計	6.47	7.26	100%	100%	7.06	100%	7.31	100%

KPMGは、2014年4月30日開催の定時株主総会でルノー・グループの法定監査人に選任され、EYの選任は更新された。

30 - 後発事象

2014年度末以降に重要な事象の発生はない。

[次へ](#)

31 - 連結会社

A. 完全連結会社（子会社）

ルノー・グループの持分(%)	国名	2014年	2013年
		12月31日 現在	12月31日 現在
Renault SA	フランス	親会社	親会社
自動車部門			
フランス			
Renault s.a.s.	フランス	100	100
Arkanéo	フランス	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	フランス	100	100
Auto Châssis International (ACI) Villeurbanne	フランス	100	100
Fonderie de Bretagne	フランス	100	100
IDVU	フランス	100	100
IDVE	フランス	100	100
Maubeuge Construction Automobile (MCA)	フランス	100	100
Renault Environnement	フランス	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	フランス	100	100
Renault Retail Group SA 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
SCI Parc industriel du Mans	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 Caterham ⁽¹⁾	フランス	100	-
Sofrastock International	フランス	100	100
Société de Transmissions Automatiques	フランス	100	100
Société de Véhicules Automobiles de Batilly (SOVAB)	フランス	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) 及び子会社	フランス	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	フランス	100	100
Société Immobilière d'Epone	フランス	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile (SCIA)	フランス	100	100
SODICAM 2	フランス	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	フランス	100	100

ヨーロッパ			
Renault Österreich 及び子会社	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 Ceska Republica 及び子会社	チェコ共和国	100	100
Renault Deutsche AG 及び子会社	ドイツ	100	100
Renault Hungaria 及び子会社	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
Renault Group B.V.	オランダ	100	100
Renault Nederland	オランダ	100	100
Renault Polska	ポーランド	100	100
Cacia	ポルトガル	100	100
Renault Portuguesa 及び子会社	ポルトガル	100	100
Grigny Ltd.	英国	100	100
Renault Retail Group UK Ltd.	英国	100	100
Renault U.K.	英国	100	100
Renault Slovakia	スロバキア	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	スロベニア	100	100
Revoz	スロベニア	100	100
Renault Espana Comercial SA (RECSA) 及び子会社	スペイン	100	100
Renault Espana SA及び子会社	スペイン	100	100
Renault Nordic	スウェーデン	100	100
Renault Finance	スイス	100	100
Renault Suisse SA及び子会社	スイス	100	100
アフリカ-中東-インド			
Renault Algérie	アルジェリア	100	100
Renault India Private Ltd	インド	100	100
Renault Maroc	モロッコ	80	80
Renault Maroc Service	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	77	77
南北アメリカ			
Groupe Renault Argentina	アルゼンチン	100	100
Renault do Brasil LTDA	ブラジル	100	100
Renault do Brasil SA	ブラジル	100	100
Sociedad de Fabricacion de Automotores (Sofasa)及び子会社	コロンビア	100	100

Renault Corporativo SA de CV	メキシコ	100	100
Renault Mexico	メキシコ	100	100
アジア-太平洋			
Renault Beijing Automotive Company	中国	100	100
Renault Samsung Motors	韓国	80	80
ユーラシア			
Renault Nissan Bulgaria	ブルガリア	100	100
Dacia及び子会社	ルーマニア	99	99
Renault Mécanique Romania	ルーマニア	100	100
Renault Commercial Romania	ルーマニア	100	100
Renault Technologie Romania	ルーマニア	100	100
AFM Industrie	ロシア	100	100
Avtoframos	ロシア	100	100
Remosprom	ロシア	100	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	トルコ	52	52
Renault Ukraine	ウクライナ	100	100
販売金融部門			
フランス			
Diac	フランス	100	100
Diac Location	フランス	100	100
RCI Banque及び支店	フランス	100	100
Sogesma ⁽²⁾	フランス	-	100
ヨーロッパ			
RCI Financial Services SA	ベルギー	100	100
Renault AutoFin SA	ベルギー	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 Versicherungs Service GmbH	ドイツ	100	100
RCI zrt Hongrie	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 Credit Polska Sp. Z.o.o.	ポーランド	100	100
RCI Gest Instituição Financiadora de Credito SA.	ポルトガル	100	100
RCI Gest Seguros - Mediadores de Seguros	ポルトガル	100	100
RCI Financial Services Ltd	英国	100	100
Overlease	スペイン	100	100
RCI Finance SA	スイス	100	100

アフリカ-中東-インド

RCI Finance Maroc	モロッコ	100	100
RDFM	モロッコ	100	100

南北アメリカ

Courtage SA	アルゼンチン	100	100
Rombo Compania Financiera	アルゼンチン	60	60
Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil	ブラジル	60	60
Companhia de Crédito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil	ブラジル	60	60
Administradora de Consorcio Renault do Brasil	ブラジル	100	100
Corretora de Seguros RCI do Brasil	ブラジル	100	100

アジア-太平洋

RCI Financial Services Korea	韓国	100	100
------------------------------	----	-----	-----

ユーラシア

RCI Broker De Asigurare	ルーマニア	100	100
RCI Finantare Romania	ルーマニア	100	100
RCI Leasing Romania IFN	ルーマニア	100	100
OOO RN FINANCE RUS	ロシア	100	100

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	2014年 12月31日 現在	2013年 12月31日 現在

自動車部門

Société des Automobiles Alpine Caterham ⁽¹⁾	フランス	-	50
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	インド	67	67

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	2014年 12月31日 現在	2013年 12月31日 現在

自動車部門

Boone Comenor	フランス	33	33
Indra Investissements	フランス	50	50
Renault South Africa	南アフリカ	40	40
Renault Algérie Production	アルジェリア	49	-
Dongfeng Renault Automotive Company	中国	50	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	インド	30	30
Nissan group	日本	43.7	43.7

Alliance Rostec Auto B.V.	ロシア	50	48.2
AVTOVAZ group	ロシア	37.3	35.9
MAIS	トルコ	49	49
販売金融部門			
Renault Credit Car	ベルギー	50	50
RN SF B.V.	オランダ	50	-
BARN B.V.	オランダ	30	-
RN Bank	ロシア	30	-
Orfin Finansman Anonim Sirketi	トルコ	50	50

(1) ソシエテ・デ・オートモビル・アルピーヌ・ケータハム (Société des Automobiles Alpine Caterham) は、2013年6月にパートナーに売却した50%持分の買い戻し後、2014年に完全に連結されている。

(2) 子会社であるSogesmaは、2014年に完全連結会社により吸収された。

[次へ](#)

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

4.2 COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.1 COMPTE DE RÉSULTAT CONSOLIDÉ

(en millions d'euros)	NOTES	2014	2013
Chiffre d'affaires	4	41 006	40 932
Coûts des biens et services vendus		(33 310)	(33 611)
Frais de recherche et développement	10-A	(1 721)	(1 812)
Frais généraux et commerciaux		(4 415)	(4 367)
Marge opérationnelle	6	1 808	1 242
Autres produits et charges d'exploitation	6	(504)	(1 278)
Autres produits d'exploitation	6	102	222
Autres charges d'exploitation	6	(606)	(1 498)
Résultat d'exploitation		1 106	(34)
Produits (charges) d'intérêts nets		(282)	(267)
Produits d'intérêts		216	183
Charges d'intérêts		(498)	(450)
Autres produits et charges financiers	7	(51)	(15)
Résultat financier		(333)	(282)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises		1 362	1 444
Miscan	12	1 560	1 498
Autres entreprises associées et coentreprises	13	(197)	(54)
Résultat avant impôts		2 134	1 128
Impôts courants et différés	8	(136)	(433)
RÉSULTAT NET		1 998	695
Résultat net – part des participations ne donnant pas le contrôle		108	100
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		1 890	595
Résultat net de base par action ⁽¹⁾ en euros	9	6,92	2,15
Résultat net dilué par action ⁽¹⁾ en euros	9	6,89	2,14
Nombre d'actions retenus (en milliers)	9		
Pour le résultat net de base par action		273 040	272 290
Pour le résultat net dilué par action		274 101	274 096

(1) 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)	2014			2013		
	BRUT	EFFET IMPÔTS ⁽¹⁾	NET	BRUT	EFFET IMPÔTS	NET
RÉSULTAT NET	2 134	(136)	1 998	1 128	(433)	695
Autres éléments du résultat global provenant de la maison mère et ses filiales						
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</i>						
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(276)	18	(258)	73	(5)	68
Réévaluation des dettes financières à la juste valeur ⁽²⁾	(161)	18	(143)	73	(5)	68
Réévaluation des dettes financières à la juste valeur ⁽²⁾	(115)	-	(115)	-	-	-
<i>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat ⁽³⁾</i>						
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger ⁽⁴⁾	(2)	38	36	220	(5)	215
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger ⁽⁵⁾	(100)	-	(100)	(363)	-	(363)
Couverture partielle de l'investissement dans Nissan ⁽⁴⁾	8	55	63	209	-	209
Couvertures de flux de trésorerie ⁽⁵⁾	(4)	2	(2)	39	(5)	34
Actifs financiers disponibles à la vente ⁽⁴⁾	94	(10)	75	355	-	355
TOTAL DES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL PROVENANT DE LA MAISON MÈRE ET SES FILIALES (A)	(278)	86	(222)	293	(10)	283
Part des entreprises associées et des coentreprises dans les autres éléments du résultat global						
<i>Éléments qui ne seront pas reclassés ultérieurement en résultat</i>						
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(73)	-	(73)	42	-	42
Écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies	(73)	-	(73)	42	-	42
<i>Éléments qui sont, ou qui seront ultérieurement, reclassés en résultat ⁽³⁾</i>						
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	307	-	307	(1 960)	-	(1 960)
Écarts de change résultant de la conversion des activités à l'étranger	448	-	448	(2 112)	-	(2 112)
Couvertures de flux de trésorerie	22	-	22	5	-	5
Actifs financiers disponibles à la vente	37	-	37	142	-	142
PART DES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET DES COENTREPRISES DANS LES AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (B)	434	-	434	(1 823)	-	(1 823)
AUTRES ÉLÉMENTS DU RÉSULTAT GLOBAL (A) + (B)	156	86	212	(1 630)	(10)	(1 640)
RÉSULTAT GLOBAL	2 290	(80)	2 210	(502)	(443)	(945)
Dont part des actionnaires de la société mère			2 000			(1 065)
Dont part des participations ne donnant pas le contrôle			120			110

(1) Comprend un produit de 262 millions d'euros lié à la reconnaissance d'impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale en 2014, dont 210 millions d'euros impactant le résultat net et 52 millions d'euros se rapportant aux autres éléments du résultat global (note 8-B).

(2) Correspond à une correction de la juste valeur à fin 2013 des dettes financières.

(3) Aucun reclassement en résultat net en 2014 (0 millions d'euros en 2013).

(4) Aucun reclassement en résultat net en 2014 (néant en 2013).

(5) Dont 11 millions d'euros reclassés en résultat net en 2014 (25 millions d'euros en 2013).

(6) Aucun reclassement en résultat net en 2014 (10 millions d'euros en 2013).

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.3 SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE

(en millions d'euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
ACTIFS			
Actifs non courants			
Immobilisations incorporelles et goodwill	10-A	3 443	3 282
Immobilisations corporelles	10-B	10 901	10 973
Participations dans les entreprises associées et coentreprises		16 720	14 874
<i>Miscan</i>	12	15 833	14 068
<i>Autres entreprises associées et coentreprises</i>	13	887	806
Actifs financiers non courants	22	1 981	1 530
Impôts différés actifs	8	716	366
Autres actifs non courants	17	1 152	1 076
TOTAL ACTIFS NON COURANTS		34 013	32 131
Actifs courants			
Stocks	14	3 391	3 182
Créances de financement des ventes	15	25 733	23 650
Créances clients de l'Automobile	16	1 242	970
Actifs financiers courants	22	1 530	1 098
Créances d'impôts courants	17	38	64
Autres actifs courants	17	2 907	2 256
Trésorerie et équivalents de trésorerie	22	12 497	11 661
TOTAL ACTIFS COURANTS		47 038	42 861
TOTAL ACTIFS		81 551	74 992

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

4

(en millions d'euros)	NOTES	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS			
Capitaux propres			
Capital		1 127	1 127
Primes d'émission		3 785	3 785
Titres d'autocontrôle		(134)	(187)
Réévaluation des instruments financiers		703	571
Écart de conversion		(3 276)	(3 674)
Réserves		20 381	20 620
Résultat net – part des actionnaires de la société mère		1 890	586
Capitaux propres – part des actionnaires de la société mère		24 476	22 837
Capitaux propres – part des participations ne donnant pas le contrôle		422	377
TOTAL CAPITAUX PROPRES	18	24 898	23 214
Passifs non courants			
Impôts différés passifs	8	141	121
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à plus d'un an	19	1 683	1 447
Provisions pour risques et charges – part à plus d'un an	20	1 240	1 097
Passifs financiers non courants	23	7 537	7 100
Autres passifs non courants	21	1 204	1 119
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		11 805	10 884
Passifs courants			
Provisions pour engagements de retraite et assimilés – part à moins d'un an	19	67	111
Provisions pour risques et charges – part à moins d'un an	20	1 085	984
Passifs financiers courants	23	3 216	2 921
Dettes de financement des ventes	23	25 626	23 757
Fournisseurs		7 094	6 171
Dettes d'impôts courants	21	162	126
Autres passifs courants	21	7 393	6 824
TOTAL PASSIFS COURANTS		44 848	40 884
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS		81 551	74 992

4

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.4 VARIATION DES CAPITAUX PROPRES CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOMBRE D'ACTIONNAIRES (en millions)	CAPITAL	PRIMES D'ÉMISSION	TITRES D'AUTO- CONTRÔLE	RÉÉVALUATION DES INSTRUMENTS FINANCIERS	ÉCART DE CONVERSION	RÉSERVES	RÉSULTAT NET REVENANT AUX ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRIÉS PAR LES ACTIONNAIRES DE LA SOCIÉTÉ MÈRE	CAPITAUX PROPRIÉS PAR DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE	TOTAL CAPITAUX PROPRIÉS
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2012	295 722	1 127	3 785	(201)	36	(1 388)	19 201	1 749	24 309	255	24 564
RETRAITE⁽¹⁾											
Résultat net								586	586	100	686
Autres éléments du résultat global⁽²⁾					535	(2 288)	110		(1 641)	1	(1 640)
Résultat global 2013					535	(2 288)	110	586	(1 055)	110	(945)
Affectation du résultat net 2012							1 740	(1 740)			
Distribution							(480)		(480)	(56)	(536)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				14					14		14
Variations des parts d'intérêts⁽³⁾							19		19	88	87
Coûts des paiements fondés sur des actions							19		19		19
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2013	295 722	1 127	3 785	(187)	571	(3 674)	20 629	586	22 897	377	23 274
Résultat net								1 890	1 890	105	1 995
Autres éléments du résultat global⁽²⁾					132	308	(330)		290	12	212
Résultat global 2014					132	308	(330)	1 890	2 080	120	2 210
Affectation du résultat net 2013							586	(586)			
Distribution							(480)		(480)	(52)	(532)
(Acquisitions) cessions de titres d'autocontrôle et effets des augmentations de capital				83					83		83
Variations des parts d'intérêts⁽³⁾							10		10	(23)	(13)
Coûts des paiements fondés sur des actions							(45)		(45)		(45)
SOLDE AU 31 DÉCEMBRE 2014	295 722	1 127	3 785	(134)	703	(3 276)	20 381	1 890	24 476	422	24 898

(1) Les retraitements liés à l'application rétrospective des normes IFRS 11 « Partenariats » et IAS 19 révisée « Avantages du personnel » sont exposés en note 2-42 de l'annexe aux comptes consolidés 2013.

(2) La variation des réserves correspond aux écarts actuariels sur régimes de retraite à prestations définies constatés sur la période. En 2014, elle comprend également un montant de (115) millions d'euros correspondant à une correction de la juste valeur des dérivés financiers à fin 2013 (au lieu de (50) millions d'euros à fin 2012).

(3) Les variations de parts d'intérêt comprennent les effets des acquisitions ou cessions de participations, ainsi que des engagements de rachat de participations ne donnant pas le contrôle. En 2013, elles comprennent en particulier les effets de la déconsolidation de Renault Persil à compter du 30 juin 2013, la prise de contrôle de PCI Financial Services s.r.o. en octobre 2013 et la cession du contrôle de la société Renault South Africa en novembre 2013.

Les éléments contribuant à la variation des capitaux propres consolidés de 2014 sont commentés en note 18.



4.2.5 FLUX DE TRÉSORERIE CONSOLIDÉS

(en millions d'euros)	NOTES	2014	2013
Résultat net		1 998	880
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾		(31)	(27)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie			
Dotations nettes aux amortissements		2 711	3 160
Part dans les résultats des entreprises associées et des coentreprises		(1 352)	(1 444)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	28-A	92	815
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées		-	6
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾		3 408	3 214
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾		483	433
Variation nette des crédits consentis à la clientèle		(1 818)	(534)
Variation nette des crédits renouvelables au réseau de distribution		(202)	(781)
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes		(1 820)	(1 310)
Émission d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-A	3 480	2 958
Remboursement d'emprunts obligataires du Financement des ventes	23-A	(3 396)	(2 465)
Variation nette des autres dettes du Financement des ventes		1 882	917
Variation nette des autres valeurs mobilières et des prêts du Financement des ventes		(314)	(365)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes		1 441	1 040
Variation des actifs immobiliers donnés en location		(291)	(333)
Variation du besoin en fonds de roulement	26-B	771	828
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION ^{(1) (2)}		3 972	3 572
Investissements incorporels et corporels	26-C	(2 511)	(2 740)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels		90	198
Acquisitions de participations avec prise de contrôle, nettes de la trésorerie acquise		(11)	(5)
Acquisitions d'autres participations, nettes de la trésorerie acquise		(415)	(273)
Cessions de participations avec perte de contrôle, nettes de la trésorerie cédée		-	26
Cessions d'autres participations, nettes de la trésorerie cédée et autres		-	91
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile		82	(12)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS		(2 785)	(2 724)
Transactions avec les participations ne donnant pas le contrôle ⁽⁴⁾		-	(2)
Dividendes versés aux actionnaires de la société mère	18-D	(903)	(502)
Dividendes versés aux participations ne donnant pas le contrôle		(58)	(48)
(Achats) ventes de titres d'autocontrol		(26)	-
Flux de trésorerie avec les actionnaires		(987)	(602)
Émission d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-A	1 690	1 716
Remboursement d'emprunts obligataires de l'Automobile	23-A	(1 513)	(1 152)
Augmentation (diminution) nette des autres passifs financiers de l'Automobile		(52)	(24)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile		119	540
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT		(470)	(12)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE		717	836

(1) Correspond aux dividendes Daimler.

(2) Le capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond en 2014 aux dividendes Daimler (31 millions d'euros) et Nissan (432 millions d'euros). En 2013, correspond aux dividendes Daimler (27 millions d'euros) et Nissan (408 millions d'euros).

(4) Le montant des impôts courants décaissés en 2014 s'élève à 268 millions d'euros (356 millions d'euros en 2013).

(5) Le montant net des intérêts payés en 2014 s'élève à 259 millions d'euros (337 millions d'euros en 2013). Il est détaillé en note 26.

(6) Acquisition d'intérêts complémentaires dans des sociétés contrôlées (note 2-3).

(en millions d'euros)	2014	2013
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à l'ouverture	11 661	11 180
Augmentation (diminution) de la trésorerie	717	836
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	119	(365)
Solde de la trésorerie et des équivalents de trésorerie à la clôture	12 497 ⁽⁵⁾	11 661

(1) La trésorerie faisant l'objet de restriction d'utilisation est décrite en note 23-A2.

4.2.6.1 INFORMATIONS SUR LES SECTEURS OPÉRATIONNELS ET LES RÉGIONS

Les secteurs opérationnels retenus par Renault sont :

- l'Automobile, qui comprend les filiales de production, de commercialisation, de distribution de véhicules particuliers et utilitaires légers, les filiales de service automobile et les filiales assurant la gestion de la trésorerie de l'Automobile ;

- le Financement des ventes, considéré par le Groupe comme une activité réalisant des opérations d'exploitation à part entière, exercée par RCI Banque et ses filiales auprès du réseau de distribution et de la clientèle finale.

A – Informations par secteur opérationnel

A1 Compte de résultat consolidé par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2014				
Ventes de biens	37 176	31	-	37 207
Prestations de services	1 696	2 150	-	3 846
Chiffre d'affaires externe au Groupe	38 874	2 181	-	41 056
Chiffre d'affaires intersecteurs	(366)	413	(57)	-
Chiffre d'affaires de secteur	38 508	2 594	(57)	41 056
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	861	701	(9)	1 553
Résultat d'exploitation	408	689	(9)	1 106
Résultat financier ⁽²⁾	(106)	(10)	(210)	(333)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 366	(4)	-	1 362
Résultat avant impôts	1 667	680	(213)	2 134
Impôts courants et différés	88	(225)	1	(136)
Résultat net	1 756	455	(212)	1 999
2013				
Ventes de biens	36 964	33	-	36 997
Prestations de services	1 811	2 124	-	3 935
Chiffre d'affaires externe au Groupe	38 775	2 157	-	40 932
Chiffre d'affaires intersecteurs	(361)	400	(30)	-
Chiffre d'affaires de secteur	38 414	2 557	(30)	40 932
Marge opérationnelle ⁽¹⁾	821	747	(26)	1 542
Résultat d'exploitation	(744)	736	(26)	(34)
Résultat financier ⁽²⁾	(107)	-	(170)	(282)
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	1 430	14	-	1 444
Résultat avant impôts	679	750	(201)	1 128
Impôts courants et différés	(203)	(238)	8	(433)
Résultat net	376	512	(193)	695

(1) Les informations sur les dotations aux amortissements sont données dans le tableau des flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel.

(2) Le dividende reçu du Financement des ventes est comptabilisé dans le résultat financier de l'Automobile et est éliminé dans les opérations intersecteurs.

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

A2 Situation financière consolidée par secteur opérationnel

SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL – 31 DÉCEMBRE 2014

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS				
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 076	178	(10)	14 244
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	16 670	50	-	16 720
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	4 353	11	(3 131)	1 233
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	514	-	(66)	448
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 663	238	(33)	1 868
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	37 276	477	(3 240)	34 513
Actifs courants				
Stocks	3 361	39	(9)	3 391
Créances sur la clientèle	1 400	26 198	(532)	26 966
Actifs financiers courants	1 143	1 136	(749)	1 530
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	1 805	3 033	(2 163)	2 645
Trésorerie et équivalents de trésorerie	11 501	1 102	(196)	12 407
TOTAL ACTIFS COURANTS	19 309	31 008	(3 779)	47 538
TOTAL ACTIFS	56 585	31 985	(7 019)	81 551

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS				
Capitaux propres				
Passifs non courants				
Provisions – part à plus d'un an	2 508	325	-	2 833
Passifs financiers non courants	7 272	265	-	7 537
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	779	595	-	1 345
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	10 559	1 185	-	11 744
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	1 114	41	-	1 155
Passifs financiers courants	3 672	-	(566)	3 106
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	7 235	26 681	(564)	32 922
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	8 904	971	(2 320)	7 555
TOTAL PASSIFS COURANTS	21 925	27 697	(3 450)	46 172
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	56 585	31 985	(7 019)	81 551



SITUATION FINANCIÈRE CONSOLIDÉE PAR SECTEUR OPÉRATIONNEL – 31 DÉCEMBRE 2013

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
ACTIFS				
Actifs non courants				
Immobilisations incorporelles et corporelles	14 148	119	(10)	14 255
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises	14 850	15	-	14 874
Actifs financiers non courants – titres de sociétés non contrôlées	4 036	55	(2 805)	1 106
Actifs financiers non courants – autres valeurs mobilières, prêts et dérivés sur opérations de financement de l'Automobile	368	-	(34)	334
Impôts différés actifs et autres actifs non courants	1 301	206	(35)	1 472
TOTAL ACTIFS NON COURANTS	34 710	389	(2 874)	32 131
Actifs courants				
Stocks	3 121	48	(7)	3 162
Créances sur la clientèle	1 031	23 907	(406)	24 621
Actifs financiers courants	975	925	(802)	1 096
Créances d'impôts courants et autres actifs courants	1 804	2 900	(2 184)	2 320
Trésorerie et équivalents de trésorerie	10 704	1 201	(244)	11 659
TOTAL ACTIFS COURANTS	17 435	28 071	(3 640)	42 861
TOTAL ACTIFS	52 145	29 466	(6 619)	74 992

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS				
Capitaux propres				
Passifs non courants	23 127	2 899	(2 812)	23 214
Provisions – part à plus d'un an	2 277	267	-	2 544
Passifs financiers non courants	6 837	263	-	7 100
Impôts différés passifs et autres passifs non courants	801	540	-	1 240
TOTAL PASSIFS NON COURANTS	9 806	1 079		10 884
Passifs courants				
Provisions – part à moins d'un an	1 067	28	-	1 095
Passifs financiers courants	3 440	-	(528)	2 911
Fournisseurs et dettes de financement des ventes	6 340	24 657	(1 076)	29 921
Dettes d'impôts courants et autres passifs courants	8 348	803	(2 201)	6 950
TOTAL PASSIFS COURANTS	19 213	25 488	(3 807)	40 894
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	52 145	29 466	(6 619)	74 992

4

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

A3 Flux de trésorerie consolidés par secteur opérationnel

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2014				
Résultat net	1 768	408	(212)	1 968
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(31)	-	-	(31)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	2 702	0	-	2 711
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 365)	4	-	(1 362)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	78	16	(2)	92
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	-	-	-	-
Capacité d'auto-financement ⁽²⁾	3 138	484	(214)	3 408
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	463	-	-	463
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 936)	118	(1 820)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 429	12	1 441
Variation des actifs immobilisés donnés en location	(235)	(56)	-	(291)
Variation du besoin en fonds de roulement	506	135	37	771
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 962	59	(49)	3 972
Investissements incorporels	(964)	(9)	-	(973)
Investissements corporels	(1 541)	(9)	-	(1 550)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	89	1	-	90
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	(11)	-	-	(11)
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(400)	(15)	-	(415)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	60	-	(7)	53
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 756)	(20)	(7)	(2 783)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(588)	(227)	210	(585)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	242	-	(127)	115
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(326)	(227)	83	(470)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ⁽⁴⁾	678	(188)	27	717

(1) Correspond aux dividendes reçus de Delmar.

(2) La capacité d'auto-financement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Delmar (51 millions d'euros) et Nissan (452 millions d'euros).

(4) Hors effets des variations de change et autres sur la trésorerie.

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2014				
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	10 704	1 201	(244)	11 661
Augmentation (diminution) de la trésorerie	878	(188)	27	717
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	9	89	21	119
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	11 091	1 102	(196)	12 487

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

4

[en millions d'euros]	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2013				
Résultat net	376	512	(193)	695
Annulation des dividendes reçus des participations cotées non consolidées ⁽¹⁾	(27)	-	-	(27)
Annulation des produits et charges sans incidence sur la trésorerie				
Dotations nettes aux amortissements	3 164	5	-	3 169
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	(1 430)	(14)	-	(1 444)
Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie	825	(2)	(8)	815
Dividendes reçus des entreprises associées et des coentreprises non cotées	6	-	-	6
Capacité d'autofinancement ⁽²⁾	2 914	501	(201)	3 214
Dividendes reçus des sociétés cotées ⁽³⁾	433			433
Diminution (augmentation) des créances de financement des ventes	-	(1 240)	(75)	(1 315)
Variation nette des actifs financiers et des dettes du Financement des ventes	-	1 063	(18)	1 045
Variation des actifs immobiliers donnés en location	(334)	1	-	(333)
Variation du besoin en fonds de roulement	750	(105)	(54)	591
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	3 803	127	(358)	3 572
Investissements incorporels	(827)	(4)	-	(831)
Investissements corporels	(1 914)	(4)	-	(1 918)
Produits des cessions d'actifs corporels et incorporels	106	-	-	106
Acquisitions et cessions de participations avec prise ou perte de contrôle, nettes de trésorerie	24	(8)	-	16
Acquisitions et cessions d'autres participations, et autres	(183)	1	-	(182)
Diminution (augmentation) des autres valeurs mobilières et des prêts de l'Automobile	(20)	-	8	(12)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(2 722)	(10)	8	(2 724)
Flux de trésorerie avec les actionnaires	(530)	(188)	175	(543)
Variation nette des passifs financiers de l'Automobile	461	-	70	531
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(76)	(188)	254	(120)
AUGMENTATION (DIMINUTION) DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE ⁽⁴⁾	1 003	(71)	(96)	836

(1) Correspond aux dividendes reçus de Daimler.

(2) La capacité d'autofinancement est présentée hors dividendes reçus des sociétés cotées.

(3) Correspond aux dividendes Daimler (27 millions d'euros) et Nissan (406 millions d'euros).

(4) Hors effets des variations de change et autres sur la trésorerie.

[en millions d'euros]	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	OPÉRATIONS INTERSECTEURS	TOTAL CONSOLIDÉ
2013				
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	10 072	1 338	(230)	11 180
Augmentation (diminution) de la trésorerie	1 003	(71)	(96)	836
Effets des variations de change et autres sur la trésorerie	(371)	(96)	82	(385)
SOLDE DE LA TRÉSORERIE ET DES ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	10 704	1 201	(244)	11 661

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

B – Informations par région

La présentation par région correspond au découpage géographique en vigueur dans l'organisation du Groupe.

En 2014, le Groupe a fait évoluer son organisation internationale. Les anciennes Régions Asie-Pacifique et Euromed-Afrique ont été scindées pour donner naissance à trois nouvelles régions :

- la nouvelle Région Afrique-Moyen-Orient-Inde regroupe les pays d'Afrique et du Moyen-Orient, ainsi que l'Inde ;
- la Région Asie-Pacifique comporte la Chine, les pays de l'ASEAN (Association des Nations de l'Asie du Sud-Est), la Corée, le Japon, l'Australie et l'Océanie ;

- la Région Eurasie s'est élargie à la Turquie, à la Roumanie, à la Moldavie et à la Bulgarie.

Les données financières relatives à 2013 sont établies selon le même découpage que celui adopté en 2014.

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 ⁽¹⁾	AMÉRIQUES	ASIE-PACIFIQUE	AFRIQUE-MOYEN-ORIENT-INDE	EURASIE	TOTAL CONSOLIDÉ
2014						
Chiffre d'affaires	25 711	4 827	2 685	3 361	4 441	41 025
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 524	707	477	791	1 745	14 244
2013						
Chiffre d'affaires	23 803	5 933	2 350	3 772	5 074	40 932
Immobilisations corporelles et incorporelles	10 295	630	437	831	2 083	14 255
(1) Dont France :						
(en millions d'euros)	2014	2013				
Chiffre d'affaires	9 858	10 004				
Immobilisations corporelles et incorporelles	8 790	8 613				

4.2.6.2 RÈGLES, MÉTHODES ET PÉRIMÈTRE

NOTE 1

APPROBATION DES COMPTES

Les comptes consolidés du groupe Renault de l'année 2014 ont été arrêtés par le Conseil d'administration du 11 février 2015 et seront soumis à l'approbation de l'Assemblée générale.

NOTE 2

RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

En application du règlement n°1606/2002 adopté le 19 juillet 2002 par le Parlement européen et le Conseil européen, les comptes consolidés du groupe Renault de l'exercice 2014 sont préparés en conformité avec le référentiel IFRS (*International Financial Reporting Standards*) publié par l'IASB (*International Accounting Standards Board*) au 31 décembre 2014 et tel qu'adopté dans l'Union européenne à la date de clôture des comptes.

A – Évolutions des principes comptables

Au 31 décembre 2014, le Groupe a appliqué les nouveaux textes suivants parus au Journal Officiel de l'Union européenne et d'application obligatoire.

NOUVEAUX TEXTES D'APPLICATION OBLIGATOIRE AU 1^{er} JANVIER 2014

Amendement à la norme IAS 32	Présentation-Compensation des actifs financiers et passifs financiers
Amendement à la norme IAS 36	Informations à fournir sur la valeur recouvrable des actifs non financiers
Amendement à la norme IAS 39	Novation de dérivés et maintien de la comptabilité de couverture
Amendements d'IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27	Entités d'investissement

L'amendement de la norme IAS 32 apporte des précisions sur les conditions à remplir pour la compensation d'un actif et d'un passif financiers.

L'amendement à la norme IAS 36 requiert, pour les actifs ou unités génératrices de trésorerie faisant l'objet d'une dépréciation ou d'une reprise de dépréciation, de publier le montant de leur valeur recouvrable et de fournir des informations complémentaires (niveau de juste valeur...) pour les actifs faisant l'objet d'une dépréciation sur la base de leur juste valeur nette.

L'amendement à la norme IAS 39 permet de poursuivre la comptabilité de couverture dans le cas où un dérivé, désigné comme instrument de

couverture, fait l'objet d'une novation lorsque celle-ci est la conséquence de nouvelles lois ou règlements.

Les amendements à IFRS 10, IFRS 12 et IAS 27 proposent une exemption de consolidation aux sociétés d'investissement. Ils sont sans conséquence pour le Groupe.

Par ailleurs, le Groupe avait choisi d'appliquer dès le 1^{er} janvier 2013 les textes suivants dont l'application était obligatoire au 1^{er} janvier 2014.

TEXTES APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION AU 1^{er} JANVIER 2013

IFRS 10	États financiers consolidés
IFRS 11	Partenariats
IFRS 12	Informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités
Amendements d'IFRS 10, d'IFRS 11 et d'IFRS 12	États financiers consolidés, partenariats et informations à fournir sur les intérêts détenus dans d'autres entités-Dispositions transitoires
Amendement d'IAS 28	Participations dans des entreprises associées et des coentreprises

Le Groupe n'a pas appliqué par anticipation les amendements ci-après, parus au Journal Officiel de l'Union européenne et dont l'application sera obligatoire au 1^{er} janvier 2015 ou postérieurement. Le Groupe n'anticipe

aucun impact significatif sur les comptes consolidés du fait de l'application de ces amendements.

NOUVEAUX TEXTES NON APPLIQUÉS PAR ANTICIPATION PAR LE GROUPE

IFRIC 21	Taxes
IAS 19	Régimes à prestations définies – Cotisations des membres du personnel
Améliorations annuelles – Cycle 2010-2012	Diverses dispositions
Améliorations annuelles – Cycle 2011-2013	Diverses dispositions

Par ailleurs, l'IASB a publié de nouvelles normes majeures non adoptées à ce jour par l'Union européenne. Le Groupe procède actuellement à l'étude des impacts dans les comptes de ces nouveaux textes.

NOUVELLES NORMES IFRS NON ADOPTÉES PAR L'UNION EUROPÉENNE

		DATE D'APPLICATION SELON L'IASB
IFRS 9	Instruments financiers	1 ^{er} janvier 2018
IFRS 15	Produits des activités ordinaires tirés de contrats conclus avec des clients	1 ^{er} janvier 2017

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

B – Estimations et jugements

Pour établir ses comptes, Renault doit procéder à des estimations et faire des hypothèses qui affectent la valeur comptable de certains éléments d'actif et de passif, de produits et de charges, ainsi que les informations données dans certaines notes de l'annexe. Renault revêt ses estimations et appréciations de manière régulière pour prendre en compte l'expérience passée et les autres facteurs jugés pertinents au regard des conditions économiques. En fonction de l'évolution de ces hypothèses ou de conditions différentes de celles qui avaient été prévues, les montants figurant dans ses futurs comptes consolidés pourraient différer des estimations faites lors de l'arrêté des comptes.

Les principaux postes des comptes consolidés dépendant d'estimations et de jugements au 31 décembre 2014 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 pertes de valeur éventuelles sur actifs immobilisés (notes 2-M et 11) et les créances d'exploitation (notes 16 et 17) ;
- la valeur recouvrable des véhicules donnés en location classés en immobilisations corporelles ou en stocks (notes 2-G, 10-B et 14) ;
- les participations dans les entreprises associées, notamment Nissan et AVTOMAZ (notes 2-M, 12 et 13) ;
- les créances de financement des ventes (notes 2-G et 15) ;
- la reconnaissance des impôts différés (notes 2-I et 8) ;
- les provisions, notamment la provision pour garantie des véhicules et des batteries (note 2-G), les provisions pour engagements de retraite et assimilés (notes 2-S et 19) et les provisions pour mesures d'adaptation des effectifs (notes 2-T et 6-A) ;
- la valeur des avoirs en Iran, constituée principalement de titres, d'un prêt d'actionnaire et de créances commerciales (note 6-C) et de manière plus générale, la valeur des actifs du Groupe localisés dans des territoires présentant des risques pays.

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 contreprises 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 exclues du périmètre de consolidation bien que répondant aux critères évoqués ci-dessus, sont inscrits en autres actifs non courants.

Il s'agit de sociétés qui, prises individuellement, ne dépassent aucun des seuils suivants (en contribution aux données du Groupe) :

- chiffre d'affaires : 20 millions d'euros ;
- stocks : 20 millions d'euros.

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, la plupart de ces sociétés étant des structures de type concession automobile ;
- soit la quasi-totalité de leurs ventes.

Les parts sur participations ne donnant pas le contrôle sont évalués à leur juste valeur et classés en dettes au passif de la situation financière consolidée. La contrepartie de la dette est enregistrée en capitaux propres.

D – Présentation des comptes consolidés

Bases d'évaluation

Les états financiers consolidés sont établis selon la convention du coût historique à l'exception de certaines catégories d'actifs et passifs conformément aux règles édictées par les IFRS. Ces catégories sont précisées dans les notes ci-après.

Résultat d'exploitation et marge opérationnelle

Le résultat d'exploitation inclut l'ensemble des produits et coûts directement liés aux activités du Groupe, que ces produits et charges soient récurrents ou qu'ils résultent de décisions ou d'opérations ponctuelles, comme les coûts de restructuration.

La marge opérationnelle correspond au résultat d'exploitation avant prise en compte des autres produits et charges d'exploitation qui comprennent :

- les coûts de restructuration et les coûts relatifs aux mesures d'adaptation des effectifs ;
- le résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, les autres résultats liés aux variations de périmètre et les coûts directs d'acquisition ;
- le résultat de cession d'immobilisations incorporelles et corporelles (hors cessions de véhicules) ;
- les éléments inhabituels correspondant à des produits et charges non usuels par leur fréquence, leur nature ou leur montant, et incluent en particulier les pertes de valeur des éléments de l'actif immobilisé.

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. La colonne « Opérations intersecteurs » ne comprend que les transactions entre les deux secteurs, effectuées à des conditions proches de celles du marché. Les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile 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.

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 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.

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.

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.

Pour déterminer si un pays est en hyperinflation, le Groupe se réfère à la liste publiée par l'*International Task Force* de l'AICPA (*American Institute of Certified Public Accountants*). En 2014, aucun pays dans lequel Renault exerce une activité significative ne figure sur cette liste.

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.

F – Conversion des transactions en monnaie étrangère

Les opérations libellées dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité qui les réalise sont initialement converties et comptabilisées dans la monnaie fonctionnelle au cours en vigueur à la date de ces transactions.

À la date de clôture, les actifs et passifs monétaires exprimés dans une monnaie différente de la monnaie fonctionnelle de l'entité sont convertis au cours de change à cette même date. Les différences de change qui résultent de ces opérations sont comptabilisées dans le compte de résultat, à l'exception des différences de conversion relatives aux instruments financiers désignés comme couverture et relatifs à un investissement net dans une société étrangère (note 2-X).

Les impacts constatés en résultat sont comptabilisés :

- en résultat financier pour les différences de conversion relatives aux opérations financières de l'Automobile ;
- en marge opérationnelle pour les autres différences de conversion.

Les instruments dérivés sont évalués et comptabilisés conformément aux modalités décrites dans la note 2-X.

G – Chiffre d'affaires et marge

Le chiffre d'affaires est égal à l'ensemble des produits résultant de la vente des produits automobiles du Groupe, des prestations de services associées à ces ventes et des différents produits de financement des ventes proposés par les sociétés du Groupe à leurs clients.

Ventes de biens et services et constatation de la marge

VENTES ET CONSTATATION DE LA MARGE

Les ventes de produits automobiles sont comptabilisées au moment où ceux-ci sont mis à la disposition du réseau de distribution s'il s'agit de concessionnaires indépendants, ou lors de leur livraison au client final pour les ventes directes. La marge est constatée immédiatement pour les ventes usuelles de l'Automobile, y compris lorsque les contrats de financement associés s'apparentent à des crédits (crédit-bail, location avec option d'achat). La vente n'est pas reconnue lorsque le bien (véhicule ou batterie de véhicule électrique) fait l'objet d'un contrat de location par une société financière du Groupe, ou d'un engagement de reprise consenti par le Groupe pour lequel la probabilité de retour est forte, et lorsque la durée des contrats ne couvre pas une part suffisante de la durée de vie des biens.

Dans ce dernier cas, les transactions sont comptabilisées comme des locations. Elles sont intégrées dans les ventes de services. 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 vente du bien d'occasion à l'issue de la location, se traduit par l'enregistrement d'un chiffre d'affaires et de la marge correspondante. 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). Lorsque l'économie globale du contrat de location (produits de la location et de la revente du bien d'occasion) devient déficitaire, une dépréciation complémentaire est immédiatement constatée pour couvrir la perte future.

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

PROGRAMMES D'INCITATION À LA VENTE

Le coût de ces programmes est déduit du chiffre d'affaires lors de l'enregistrement des ventes correspondantes, lorsque leur montant est fonction du volume ou du prix des produits vendus. Dans le cas contraire, il figure dans les frais généraux et commerciaux. Les programmes décidés postérieurement à ces ventes sont provisionnés lors de la prise de décision.

Le Groupe réalise certaines opérations promotionnelles sous forme de réduction d'intérêts sur les crédits accordés à la clientèle finale. Le coût de ces opérations est constaté immédiatement lorsque les financements sont accordés à des taux ne permettant pas de couvrir les charges de refinancement et de gestion. Dans le cas contraire, il est étalé sur la durée du financement accordé en réduction du produit de financement des ventes.

GARANTIE

Les coûts supportés ou prévus relatifs à la garantie constructeur des véhicules et pièces vendus non couverte par des contrats d'assurance sont constatés en charge lorsque les ventes sont enregistrées. Les provisions relatives aux coûts restant à supporter sont évaluées sur la base de données observées par modèle et motorisation : niveau des coûts et leur répartition sur les périodes couvertes par la garantie constructeur. Dans le cas de campagnes de rappel liées à des incidents découverts après le début de la commercialisation du véhicule, les coûts correspondants font l'objet de provisions dès lors que la décision d'engager la campagne est prise. Les recours engagés auprès des fournisseurs sont comptabilisés en réduction de la charge de garantie lorsque leur récupération est jugée quasi certaine.

PRESTATIONS DE SERVICES ASSOCIÉES À LA VENTE DE PRODUITS AUTOMOBILES

Renault propose à ses clients des contrats d'extension de garantie et d'entretien pour lesquels les produits et la marge sont reconnus sur la durée de la prestation fournie.

Produits de financement des ventes et constatation de la marge

PRODUITS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les produits de financement des ventes sont la résultante des opérations de financement des ventes d'automobiles aux concessionnaires ou aux utilisateurs finaux. Ces financements, réalisés par les sociétés du Financement des ventes, constituent des crédits et, en conséquence, sont comptabilisés au bilan au coût amorti selon la méthode du taux d'intérêt effectif, déduction faite des dépréciations éventuellement comptabilisées. Les produits sur ces contrats sont calculés de manière à générer un taux d'intérêt constant sur la période. Ils figurent dans le chiffre d'affaires.

COÛTS DE FINANCEMENT DES VENTES

Les coûts de financement des ventes sont considérés comme des charges d'exploitation comprises dans la marge opérationnelle. Ils incluent essentiellement les intérêts encourus par les sociétés du Financement des ventes pour refinancer leurs opérations de 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 non lié au refinancement des créances.

COMMISSIONS VERSÉES AUX APORTEURS D'AFFAIRES

Elles constituent des coûts externes de distribution et sont par conséquent incluses dans les encours de financement, en tant que coûts d'acquisition des contrats, et étalées de manière à produire un taux d'intérêt constant sur la durée de ces financements.

CRÉANCES PRÉSENTANT UN INDICATEUR OBJECTIF DE PERTE DE VALEUR

Des dépréciations pour risque de crédit sont constituées pour couvrir les risques de non-recouvrement des créances. S'il existe des indications objectives de dépréciation (échéances impayées, dégradation de la situation financière, procédure contentieuse, etc.) pour ces en-cours considérés individuellement, ces dépréciations sont alors déterminées sur base individuelle (selon le cas, d'après une méthode unitaire ou statistique). Dans le cas contraire, une provision sur base collective peut être comptabilisée (notamment en cas de dégradation d'un indicateur macro-économique et/ou sectoriel sur encours sains).

Par ailleurs, des dépréciations pour risques pays sont déterminées en fonction de l'appréciation portée sur le risque systémique de crédit, auquel sont exposés les débiteurs dans l'hypothèse d'une dégradation continue et persistante de la situation économique et générale des pays compris dans cette base.

H – Résultat financier

À l'exception des dérivés, les produits et charges d'intérêts sont reconnus selon la méthode du taux d'intérêt effectif qui consiste en un étalement actuariel des intérêts et des coûts de transaction sur la durée du prêt ou de l'emprunt.

Les produits et charges d'intérêts comprennent en particulier les intérêts courus des dérivés de taux utilisés dans le cadre de couvertures de juste valeur et de couvertures de flux de trésorerie (au moment du recyclage en provenance des capitaux propres). La variation de la juste valeur des dérivés de taux hors intérêts courus est quant à elle comptabilisée en autres produits et charges financiers.

Les autres produits et charges financiers intègrent également les variations de juste valeur des titres participatifs de Renault SA, l'intérêt net sur les provisions pour engagements de retraite et les dividendes de sociétés ni contrôlées ni sous influence notable qui sont comptabilisés dans l'année de leur mise en distribution.

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.

Pour les sociétés intégrées globalement, un passif d'impôt différé est reconnu au titre des distributions probables des sociétés du Groupe.

Les entreprises associées et les co-entreprises 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.

J – Goodwills

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). A 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 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.

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.

K – 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.

L – Immobilisations corporelles

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 supportées 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 biens dont le Groupe dispose par contrat de crédit-bail sont, le cas échéant, traités comme des immobilisations financées à crédit.

Les actifs immobilisés donnés en location correspondent à des véhicules et des batteries faisant l'objet d'un contrat de location d'une durée supérieure à un an, par une société financière du Groupe, avec un engagement de reprise, ou à des véhicules ayant fait l'objet d'une vente assortie d'une clause de rachat (note 2-G).

Amortissements

Les amortissements sont calculés linéairement sur les durées d'utilisation estimées suivantes :

Constructions ⁽¹⁾	15 à 30 ans
Outils et outillages spécifiques	2 à 7 ans
Matériels et autres outillages (hors lignes de presses)	5 à 15 ans
Lignes de presses	20 à 30 ans
Autres immobilisations corporelles ⁽²⁾	4 à 6 ans

⁽¹⁾ Les constructions dont la mise en service est antérieure à 1987 sont amorties sur une durée pouvant aller jusqu'à 40 ans.

⁽²⁾ A l'exception des batteries louées amorties sur une durée de 8 à 10 ans selon les modèles.

Les durées d'utilisation sont révisées périodiquement. Dans ce cadre, les actifs font l'objet d'un amortissement accéléré lorsque la durée d'utilisation devient inférieure à la durée d'utilisation initialement anticipée, en particulier dans le cas de décisions d'arrêt de commercialisation d'un véhicule ou d'un organe.

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, les tests de dépréciation sont conduits à deux niveaux :

- au niveau des actifs spécifiques aux véhicules et aux organes.

Les actifs spécifiques à un véhicule ou à un organe 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 ou à l'organe ;

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

- au niveau des autres 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 dans son ensemble. Les actifs immobilisés relatifs aux unités génératrices de trésorerie englobent les *goodwills*, les actifs spécifiques et les actifs capacitaires.

Pour chacun des deux niveaux, les tests de dépréciation sont conduits par comparaison entre la valeur nette comptable et la valeur recouvrable. La valeur recouvrable est définie comme correspondant au montant le plus élevé de la valeur d'utilité ou de la juste valeur nette des coûts de sortie.

La valeur d'utilité est déterminée à partir de la valeur actualisée des flux futurs de trésorerie estimés provenant de l'utilisation des actifs. Les flux futurs de trésorerie sont issus du plan d'affaires, établi et validé par la direction, auquel s'ajoute une valeur terminale basée sur des flux de trésorerie normatifs actualisés, après application d'un taux de croissance à l'infini. Ils intègrent également les dividendes versés par le Financement des ventes à l'Automobile. Ces dividendes traduisent, sous forme de trésorerie, la contribution du Financement des ventes prise en compte dans les analyses internes de rentabilité des projets. Les hypothèses qui sous-tendent le plan d'affaires intègrent notamment l'estimation de l'évolution des marchés des pays dans lesquels le Groupe opère et de sa pénétration sur ces marchés, de l'évolution des prix de vente des produits et des prix des composants achetés et des matières premières. Le taux d'actualisation avant impôt utilisé correspond au coût moyen pondéré du capital déterminé par l'entreprise.

Lorsque la valeur recouvrable est inférieure à la valeur nette comptable, cette perte de valeur est comptabilisée en diminution des actifs concernés.

Pour le Financement des ventes, un test de dépréciation est effectué, au minimum une fois par an et dès que survient un indice de perte de valeur, en comparant la valeur comptable des actifs à leur valeur recouvrable, celle-ci étant définie comme la plus élevée entre la juste valeur, diminuée du coût de cession, et la valeur d'utilité. La valeur d'utilité est déterminée par l'actualisation des flux de trésorerie futurs issus des dernières prévisions à cinq ans pour chacun des groupes d'unités génératrices de trésorerie, constituées d'entités juridiques ou de regroupements d'entités juridiques dans un même pays. Un taux d'actualisation unique est utilisé pour l'ensemble des unités génératrices de trésorerie testées, composé du taux sans risque à dix ans augmenté de la prime de risque moyenne du secteur dans lequel ces dernières évoluent.

Perte de valeur des participations dans les entreprises associées

Des tests de dépréciation sur la valeur des participations dans les entreprises associées 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 36, par comparaison entre la valeur comptable de la participation dans l'entreprise associée et la quote-part de la valeur actuelle des flux de trésorerie futurs estimés attendus par l'entreprise associée.

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 à laquelle elle se rattache.

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.

O – Stocks

Les stocks sont évalués au coût de revient ou à la valeur nette de réalisation si celle-ci est inférieure. Le coût de revient correspond au coût d'acquisition ou au coût de production. Ce dernier incorpore, sur la base d'un niveau d'activité normal, les charges directes et indirectes de production ainsi qu'une quote-part des frais de structure liés à la fabrication. Afin de déterminer la part de frais fixes à exclure en cas de sous-activité, le niveau d'activité normal est apprécié site par site.

Les stocks sont comptabilisés selon la méthode du « premier entré – premier sorti ».

Lorsque la valeur nette réalisable est inférieure à la valeur au bilan, une dépréciation est constatée pour la différence.

P – Cessions de créances

Les créances cédées à des tiers (titrisation, *ascompte*) sont sorties de l'actif du Groupe lorsque l'essentiel des risques et avantages qui leur sont associés est également transféré à ces tiers.

La même règle s'applique entre l'Automobile et le Financement des ventes.

Q – Titres d'autocontrôle

Les actions d'autocontrôle correspondent aux actions affectées aux plans d'options d'achat et de souscription d'actions, ainsi qu'aux plans d'attribution d'actions gratuites consenties 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.

R – Plans d'achat et de souscription d'actions/ plans d'attribution d'actions de performance

Des plans d'options d'achat, d'options de souscription et d'attribution d'actions de performance sont attribués par le Groupe et décausés 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.

S – Engagements de retraite et autres avantages du personnel à long terme

Pour les régimes à cotisations définies, les paiements du Groupe sont constatés en charges de la période à laquelle ils sont liés.

Pour les régimes à prestations définies concernant les avantages postérieurs à l'emploi, la valeur actuelle de l'obligation est estimée en utilisant la méthode des unités de crédit projetées. Selon cette méthode, les droits à prestations sont affectés aux périodes de service en fonction de la formule d'acquisition des droits du régime et ceci principalement de manière linéaire sur les années de service.

Les montants des paiements futurs correspondant aux avantages accordés aux salariés sont évalués sur la base d'hypothèses d'évolution des salaires, d'âge de départ, de mortalité et de présence. Ils sont ensuite ramenés à leur valeur actuelle sur la base des taux d'intérêt des obligations à long terme des émetteurs privés de première catégorie et d'une durée correspondant à la durée moyenne estimée du régime évalué.

Les écarts actuariels résultant de révisions des hypothèses de calcul et des ajustements liés à l'expérience sont enregistrés en autres éléments du résultat global.

La charge nette de l'exercice, correspondant au coût des services rendus éventuellement majorée du coût des services passés est constatée en diminution de la marge opérationnelle. La charge d'intérêts sur le passif (l'actif) net au titre des régimes à prestations définies est constatée en résultat financier.

T – Mesures de restructuration/indemnités de fin de contrat de travail

Le coût estimé des mesures de restructuration, traitées comptablement comme un avantage au personnel, est provisionné sur la durée estimée d'activité résiduelle des salariés concernés.

Le coût estimé des indemnités de fin de contrat de travail est pris en charge dès l'annonce ou le début d'exécution d'un plan détaillé.

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, exceptés 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'actifs « disponibles à la vente ». 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.

Les variations de juste valeur des actifs « disponibles à la vente » sont comptabilisées en autres éléments du résultat global. En cas de diminution significative ou prolongée de la juste valeur en dessous de leur prix d'acquisition, une dépréciation est enregistrée en résultat net. Une diminution est considérée significative ou prolongée si elle excède 40 % pour les montants ou quatre publications successives en perte pour la durée.

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.

Ils sont classés en actifs « disponibles à la vente » et sont évalués à leur juste valeur.

Prêts

Ce poste comprend essentiellement les prêts interbancaires réalisés dans le cadre de placements de trésorerie et les prêts consentis aux entreprises associées.

Lors de leur comptabilisation initiale, les prêts sont mesurés à leur juste valeur augmentée des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

Les prêts sont évalués à leur coût amorti. Par ailleurs, des pertes de valeur sont comptabilisées en résultat lorsqu'il existe une indication objective de dépréciation du fait d'un événement intervenu après la comptabilisation initiale de l'actif.

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.

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 instruments à paiements fixes ou déterminables non cotés sur un marché actif sont évalués au coût amorti. Les autres instruments sont évalués à la juste valeur.

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

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 autres dettes porteuses d'intérêts et les instruments dérivés passifs relatifs à des opérations financières (note 2-X).

Titres participatifs

Selon la norme IAS 39, la clause de rémunération variable des titres participatifs représente un dérivé incorporé. L'évaluation séparée de ce dérivé n'étant pas possible, le Groupe évalue donc à la juste valeur l'intégralité des titres participatifs. La juste valeur est la valeur de marché.

Les variations de juste valeur constatées sont incluses dans le résultat financier pour les titres participatifs de l'Automobile, et en marge opérationnelle pour les titres participatifs du Financement des ventes.

Emprunts obligataires, autres dettes représentées par un titre, emprunts auprès des établissements de crédit et autres dettes porteuses d'intérêts

Lors de leur comptabilisation initiale, les emprunts obligataires, les autres dettes représentées par un titre, les emprunts auprès des établissements de crédit et les autres dettes porteuses d'intérêts sont évalués à leur juste valeur nette des coûts de transaction qui leur sont directement attribuables.

À chaque clôture, en dehors des modalités spécifiques liées à la comptabilité de couverture (note 2-X), ces passifs financiers sont ensuite 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.

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 est estimée à partir des conditions du marché. Celle 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 taux d'intérêts courants 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'élément 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. 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 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 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 instruments financiers utilisés pour la couverture de l'investissement dans Nissan (ventes à terme et cross currency swaps fixe/fixe) 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, sauf dans le cas de dérivés initiés uniquement pour des raisons étroitement liées à l'exploitation. Dans ce dernier cas, les variations de juste valeur sont comptabilisées en marge opérationnelle.



NOTE 3

ÉVOLUTION DU PÉRIMÈTRE DE CONSOLIDATION

	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2013	123	36	109
Entrées de périmètre (acquisitions, créations...)	3	1	4
Sorties de périmètre (cessions, fusions, liquidations...)	8	1	9
Nombre de sociétés consolidées au 31 décembre 2014	118	36	104

Les sociétés suivantes, créées par le Groupe, sont entrées dans le périmètre de consolidation en 2014 et consolidées par mise en équivalence :

- Dongfeng Renault Automotive Company a pour objectif le développement des activités en Chine en partenariat avec le groupe Dongfeng. Cette entité légale est analysée comme une coentreprise et donc consolidée par mise en équivalence. Dongfeng Renault Automotive Company devrait produire les premiers véhicules en 2016. En 2014, une usine est en cours de construction ;
- Renault Algérie Production est une entité légale constituée en partenariat avec des organismes publics algériens pour l'implantation d'une usine de production de véhicules particuliers et utilitaires à destination du marché local. Elle est qualifiée de coentreprise et donc consolidée par mise en équivalence. La production de véhicules a démarré fin 2014 ;

- RN Bank est une société de financement des ventes à la clientèle et au réseau en Russie, créée par l'Alliance et un partenaire extérieur (Unicredit). Le Groupe exerce une influence notable sur cette entité qui est consolidée par mise en équivalence. RN Bank est détenue au travers d'une coentreprise RN SF BV, holding commune contrôlée conjointement par RCI Banque et Nissan, qui détient avec le partenaire extérieur la société associée BARN BV, actionnaire de RN Bank. Le Groupe exerce une influence notable sur BARN BV. Ces deux holdings sont également consolidées par mise en équivalence en 2014.

La Société des Automobiles Alpine Caterham, qui fabrique des véhicules en France, est consolidée par intégration globale en 2014 en raison du rachat de la participation de 50 %, qui avait été cédée en juin 2013 à un partenaire. Elle a été consolidée suivant le pourcentage d'intérêt propre à chaque élément du bilan et du compte de résultat pendant le 2nd semestre 2013, période pendant laquelle le contrôle était partagé avec un partenaire.

4.2.6.3 COMPTE DE RÉSULTAT ET RÉSULTAT GLOBAL

NOTE 4

CHIFFRE D'AFFAIRES

A – Chiffre d'affaires 2013 aux périmètre et méthodes 2014

(en millions d'euros)	AUTOMOBILE	FINANCEMENT DES VENTES	TOTAL
Chiffre d'affaires 2013	38 776	2 107	40 932
Changements de périmètre	(115)	11	(104)
Chiffre d'affaires 2013 aux périmètre et méthodes 2014	38 660	2 168	40 828
CHIFFRE D'AFFAIRES 2014	38 874	2 181	41 006

B – Décomposition du chiffre d'affaires

(en millions d'euros)	2014	2013
Ventes de biens de l'Automobile	37 176	36 964
Produits de location des actifs ⁽¹⁾	361	372
Autres prestations de services	1 337	1 430
Prestations de services de l'Automobile	1 698	1 811
Ventes de biens de Financement des ventes	31	33
Produits de location des actifs ⁽²⁾	25	20
Produits d'intérêts sur opérations de financement des ventes	1 480	1 436
Autres prestations de services ⁽²⁾	645	606
Prestations de services de Financement des ventes	2 100	2 124
TOTAL CHIFFRE D'AFFAIRES	41 055	40 932

(1) Il s'agit des produits locatifs enregistrés par le Groupe dans le cadre des contrats de vente de véhicules avec engagement de reprise ou de location simple d'actifs immobilisés.

(2) Il s'agit principalement de produits de prestations d'assurance, d'entretien, de véhicules de remplacement associés ou non à un contrat de financement.

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 5

MARGE OPÉRATIONNELLE : ANALYSE DES PRODUITS ET CHARGES PAR NATURE

A – Charges de personnel

	2014	2013
Charges de personnel (en millions d'euros)	5 248	5 404
Effectifs au 31 décembre	117 306	121 807

Le détail des charges au titre des engagements de retraite et autres avantages long terme est présenté en note 19.

Le produit enregistré en 2014 au titre du Crédit d'Impôt pour la Compétitivité et l'Emploi (CICE) français s'élève à 51 millions d'euros (36 millions d'euros en 2013).

Les paiements fondés sur des actions concernent des plans de stock-options et d'attribution d'actions de performance consentis au personnel. Ils représentent une charge de personnel de 32 millions d'euros en 2014 (33 millions d'euros en 2013).

Les éléments de valorisation des plans sont explicités en note 18-H.

B – Charges de loyer

Les loyers représentent une charge de 232 millions d'euros en 2014 (234 millions d'euros en 2013).

C – Gains et pertes de change

Les écarts de change enregistrés en marge opérationnelle représentent une charge de 144 millions d'euros en 2014, liée en partie à l'évolution du peso argentin et du rouble russe par rapport à l'euro (en 2013, charge de 120 millions d'euros, liée aussi en partie à l'évolution du peso argentin et du rouble russe par rapport à l'euro).

NOTE 6

AUTRES PRODUITS ET CHARGES D'EXPLOITATION

(en millions d'euros)	2014	2013
Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs	(305)	(423)
Résultat des cessions d'activités ou de participations opérationnelles, totales ou partielles, et autres résultats liés aux variations de périmètre	-	13
Résultat de cession d'immobilisations incorporelles ou corporelles (hors cessions d'actifs donnés en location)	7	140
Pertes de valeur des actifs immobilisés	(153)	(488)
Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran	14	(514)
Autres produits et charges d'exploitation inhabituels	(67)	(4)
TOTAL	(504)	(1 276)

A – Coûts des restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs

Les coûts de restructurations et des mesures d'adaptation des effectifs concernent essentiellement l'Europe en 2014 et 2013.

Les coûts de 2014 comprennent en particulier 223 millions d'euros (327 millions d'euros en 2013) au titre de l'accord « Contrat pour une nouvelle dynamique de croissance et de développement social de Renault en France », signé en mars 2013, qui vise à déployer un ensemble de mesures équilibrées et générant des gains de compétitivité. L'une des mesures adoptées élargit le dispositif de Dispense d'Activité en fin de carrière. En application de la norme IAS 19 révisée, ce dispositif constitue un avantage au personnel, dont le coût est provisionné sur la durée résiduelle d'activité prévisionnelle des salariés concernés. Par conséquent la provision au passif du bilan au 31 décembre 2014 recouvre les droits restant à verser aux salariés qui ont déjà cessé leur activité à fin décembre 2014 et une quote-part du coût actualisé relatif à la population qui est susceptible d'adhérer au dispositif entre le 1^{er} janvier 2015 et le 31 décembre 2016.

B – Pertes de valeur des actifs immobilisés

Des pertes de valeurs ont été comptabilisées sur les actifs incorporels pour 44 millions d'euros et sur les actifs corporels pour 92 millions d'euros en 2014, respectivement 153 et 197 millions d'euros en 2013. Elles résultent principalement des tests de dépréciation relatifs à des véhicules et des organes mécaniques (notes 10 et 11).

Par ailleurs, la gamme électrique a fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques de 15 millions d'euros en 2014, qui s'ajoute à la provision de 119 millions constituée en 2013, au titre d'indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus. Ce complément correspond à l'effet de la désactualisation des flux futurs.

C – Pertes de valeur relatives aux opérations en Iran

Les opérations avec l'Iran ont été limitées au cours de l'année 2014 en raison des sanctions économiques encadrant les activités avec ce pays. La réduction de perte de valeur en 2014 est liée essentiellement à des règlements reçus au cours de la période.

L'exposition du Groupe aux risques sur l'Iran, matérialisée par tous les avoirs en compte (titres, prêt d'actionnaire et créances commerciales), a peu évolué au cours de l'année. Son montant brut s'élève à 828 millions d'euros, dont 724 millions d'euros de créances au 31 décembre 2014 (respectivement 833 millions d'euros et 729 millions d'euros au 31 décembre 2013).

En 2013, la totalité de l'exposition du Groupe avait été dépréciée, entraînant la constatation d'une charge de 514 millions d'euros comptabilisée en autres produits et charges d'exploitation.

D – Autres produits et charges d'exploitation inhabituels

En 2014, les autres produits et charges d'exploitation inhabituels intègrent 45 millions d'euros pour couvrir des risques en Allemagne, résultant pour l'essentiel d'un changement de réglementation sur les frais de dossiers de l'activité de financement.

NOTE 7**AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS**

(en millions d'euros)	2014	2013
Évolution de la juste valeur des titres participatifs (note 23-A)	(37)	(65)
Écarts de change affectés aux opérations financières	29	30
Charge d'intérêt net sur le passif (l'actif) net au titre des engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel à prestations définies	(45)	(42)
Autres éléments	3	62
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS	(51)	(15)

Les autres éléments des produits et charges financiers intègrent les dividendes reçus de Daimler en 2014 pour leur montant brut soit 37 millions d'euros (37 millions d'euros en 2013). Ils comprennent également un produit lié à une reprise sur dépréciation des parts du Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA) pour 3 millions d'euros en 2014 (charge de dépréciation de 11 millions d'euros en 2013) (note 22-A1).

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 et en Grande-Bretagne.

A – Charge d'impôts courants et différés**Décomposition de la charge d'impôt**

(en millions d'euros)	2014	2013
Charge d'impôts courants	(308)	(443)
Produit (charge) d'impôts différés	260	10
IMPÔTS COURANTS ET DIFFÉRÉS	(136)	(433)

La charge d'impôts courants provient des entités étrangères pour 343 millions d'euros en 2014 (365 millions d'euros en 2013).

Le montant des impôts courants décaissés par le Groupe au cours de l'exercice 2014 s'élève à 268 millions d'euros (356 millions d'euros en 2013).

B – Analyse de la charge d'impôt

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat avant impôt et part dans le résultat des entreprises associées et coentreprises	772	(316)
Taux d'impôt sur les bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France ⁽¹⁾	38,0 %	38,0 %
Produit (charge) d'impôt théorique	(293)	120
Effet des différences entre les taux locaux et le taux en vigueur en France ⁽²⁾	180	222
Crédits d'impôts	28	53
Impôts de distribution	(64)	(209)
Variation des impôts différés actifs non reconnus	(51)	(486)
Autres impacts ⁽³⁾	84	(133)
Produit (charge) d'impôts courants et différés	(136)	(433)

(1) En France, le Groupe est assujéti à une contribution exceptionnelle de 10,7 %, qui s'applique jusqu'à la fin de l'exercice 2015. Le taux théorique de l'impôt, y compris contribution exceptionnelle, s'élève à 38,0 %.

(2) En 2014, les principaux pays contributeurs au différentiel de taux d'imposition sont la Corée, le Maroc, la Roumanie, la Russie, la Suisse et la Turquie.

(3) Les autres impacts intègrent principalement les effets des différences permanentes, des résultats taxés à taux réduits, des redressements fiscaux et des ajustements sur exercices antérieurs. Ils comprennent également l'effet du différentiel entre le taux d'impôt sur les bénéfices, y compris contribution exceptionnelle, en vigueur en France de 38,0 %, retenu pour l'analyse de l'écart entre l'impôt théorique et l'impôt réel, et le taux d'impôt de 34,43 % auquel les impôts différés de l'intégration fiscale France sont calculés (taux défavorable de 25 millions d'euros pour 2014 et 76 millions d'euros pour 2013).

Jusqu'à fin 2013, compte tenu de l'absence de perspective de résultat taxable dans un avenir prévisible, le Groupe avait déprécié la totalité des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France.

Fin 2014, les perspectives de résultats issues du plan 2015/2017 ont amené le Groupe à reconnaître une partie de ces impôts différés actifs nets. Cette reprise a été effectuée pour partie dans le résultat (210 millions d'euros) et pour partie dans les réserves consolidées (52 millions d'euros), en raison de l'origine respective des impôts concernés (4.2.2. et note 8 C-1). La partie reprise en résultat explique l'atténuation de la charge relative aux impôts différés actifs non reconnus (effet négatif de 51 millions en 2014 et effet négatif de 486 millions d'euros en 2013).

Sur l'ensemble des entités étrangères, le taux effectif d'impôt s'établit à 26 % au 31 décembre 2014, contre 24 % au 31 décembre 2013. Cette progression est la conséquence de la baisse du résultat dégagé par le Groupe en Russie en 2014 (le taux d'imposition russe est compris entre 15,5 % et 20 %).

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

C – Ventilation du solde net des impôts différés

C1 Variation des impôts différés actifs et passifs

(en millions d'euros)	2014	2013
Impôts différés actifs	396	416
Impôts différés passifs	(121)	(123)
Solde net actif (passif) des impôts différés au 1 ^{er} janvier	276	293
Produit (charge) d'impôt différé en résultat net	290	10
Produit (charge) d'impôt différé en capitaux propres	56	(10)
Écarts de conversion	(16)	(25)
Variation de périmètre et autres	-	7
Solde net actif (passif) des impôts différés au 31 décembre	676	276
Dont impôts différés actifs	716	396
Dont impôts différés passifs	(141)	(121)

C2 Analyse des actifs nets d'impôts différés par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Impôts différés sur :		
Participations dans les entreprises associées et les coentreprises ⁽¹⁾	(157)	(136)
Immobilisations	(1 623)	(1 577)
Provisions et autres charges ou dépréciations déductibles lors de leur paiement	937	847
Déficits reportables ⁽²⁾	4 457	4 190
Autres	413	387
TOTAL DES IMPÔTS DIFFÉRÉS ACTIFS ET (PASSIFS)	4 027	3 711
Actifs d'impôts différés non reconnus (note 8-C3)	(3 452)	(3 436)
SOLDE NET ACTIF (PASSIF) DES IMPÔTS DIFFÉRÉS COMPTABILISÉS	575	275

(1) Y compris l'impôt sur les distributions futures de dividendes.

(2) Dont 3 836 millions d'euros relatifs aux entités de l'intégration fiscale France et 621 millions d'euros relatifs aux autres entités au 31 décembre 2014 (respectivement 3 650 millions d'euros et 534 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Sur les entités du périmètre de l'intégration fiscale en France, le solde net des impôts différés actifs non reconnus s'élève, fin 2014, à 2 816 millions d'euros (2 839 millions d'euros fin 2013). Ces actifs non reconnus ont été générés à hauteur de 547 millions d'euros par des éléments figurant en capitaux propres (principalement, effets de la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, des réévaluations d'instruments financiers et des écarts actuariels), et à hauteur de 2 269 millions d'euros par des éléments ayant impacté le résultat (respectivement 589 millions d'euros et 2 250 millions d'euros fin 2013).

Hors intégration fiscale France, les impôts différés actifs non reconnus, soit 636 millions d'euros (597 millions d'euros fin 2013), correspondent essentiellement à des déficits reportables générés par le Groupe au Brésil et, dans une moindre mesure, en Inde.

C3 Analyse des actifs nets d'impôts différés non reconnus par date d'expiration

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Actifs nets d'impôts différés reportables indéfiniment ⁽¹⁾	3 262	3 266
Autres actifs nets d'impôts d'échéance supérieure à 5 ans	58	85
Autres actifs nets d'impôts d'échéance entre 1 et 5 ans	103	43
Autres actifs nets d'impôts d'échéance à moins d'un an	29	22
TOTAL DES ACTIFS NETS D'IMPÔTS DIFFÉRÉS NON RECONNUS	3 452	3 436

(1) Dont non-reconnaissance des impôts différés actifs nets des entités de l'intégration fiscale française pour 2 816 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 2 839 millions d'euros au 31 décembre 2013 (note 8-C2). Les actifs nets d'impôts différés non reconnus correspondent principalement à des déficits reportables.

NOTE 9

RÉSULTAT NET DE BASE ET RÉSULTAT NET DILUÉ PAR ACTION

(en milliers d'actions)	2014	2013
Actions en circulation	295 722	295 722
Actions d'autocontrôle	(3 289)	(4 049)
Actions détenues par Nissan x part de Renault dans Nissan	(19 384)	(19 384)
Nombre d'actions retenus pour le résultat net de base par action	273 049	272 290

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 du nombre moyen des actions d'autocontrôle ainsi que des actions Renault détenues par Nissan.

(en milliers d'actions)	2014	2013
Nombre d'actions retenus pour le résultat net de base par action	273 049	272 290
Effet dilutif des stock-options et droits d'attribution d'actions de performance	1 052	1 806
Nombre d'actions retenus pour le résultat net dilué par action	274 101	274 096

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 par action, complété du nombre de stock-options et de droits d'attribution d'actions de performance ayant un effet dilutif et remplissant les critères de performance à la date d'arrêt des comptes lorsque l'émission est conditionnelle.



4.2.6.4 ACTIFS ET PASSIFS D'EXPLOITATION, CAPITAUX PROPRES

NOTE 10

IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES

A – Immobilisations incorporelles

A1 Évolution des immobilisations incorporelles

Au cours de l'exercice 2014, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS ET DÉPRÉCIATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2014
Frais de développement immobilisés	8 657	845	(41 9)	13	-	9 006
Goodwill	222	3	-	(9)	-	216
Autres immobilisations incorporelles	508	119	(29)	1	3	600
Valeurs brutes	9 478	967	(448)	5	3	10 002
Frais de développement immobilisés	(5 781)	(7 05)	419	(13)	-	(6 060)
Autres immobilisations incorporelles	(412)	(92)	25	-	-	(479)
Amortissements et dépréciations	(6 183)	(797)	444	(13)	-	(6 609)
Frais de développement immobilisés	2 878	140	-	-	-	3 016
Goodwill	222	3	-	(9)	-	216
Autres immobilisations incorporelles	184	27	(4)	1	3	211
VALEURS NETTES	3 292	170	(4)	(8)	3	3 443

Les goodwill sont localisés principalement en Europe.

Les acquisitions d'immobilisations incorporelles de 2014 se décomposent en 845 millions d'euros d'immobilisations produites, 122 millions d'euros d'immobilisations achetées (respectivement 745 et 88 millions d'euros en 2013).

Les amortissements et dépréciations d'immobilisations incorporelles de l'exercice 2014 comprennent une perte de valeur à hauteur de 44 millions d'euros, relative à des véhicules et des organes mécaniques (note 6-B), contre 153 millions d'euros constatés en 2013.

Les variations au cours de l'exercice 2013 sont les suivantes :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2012	9 162	(6 680)	3 482
Acquisitions (note 26-C)/(dotations nettes)	833	(1 005)	(172)
(Cessions)/reprises sur cessions	(467)	498	(1)
Écart de conversion	(25)	11	(14)
Variation de périmètre et autres	(28)	15	(13)
Valeur au 31 décembre 2013	9 478	(6 183)	3 292

A2 Frais de recherche et développement constatés en résultat

(en millions d'euros)	2014	2013
Frais de recherche et développement	(1 830)	(1 793)
Frais de développement capitalisés	842	732
Amortissement des frais de développement immobilisés	(673)	(751)
TOTAL CONSTATÉ EN RÉSULTAT	(1 721)	(1 812)

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

B – Immobilisations corporelles

Au cours de l'exercice 2014, les variations sont les suivantes :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013	ACQUISITIONS/ (DOTATIONS ET DÉPRÉCIATIONS)	(CESSIONS)/ REPRISES SUR CESSIONS	ÉCART DE CONVERSION	VARIATION DE PÉRIMÈTRE ET AUTRES	31 DÉCEMBRE 2014
Terrains	585	7	(7)	3	-	588
Constructions	6 053	135	(50)	(84)	10	6 064
Outils et outillages	13 479	1 030	(361)	(17)	6	14 146
Matériels et autres outillages	10 046	583	(171)	(66)	2	10 394
Actifs immobilisés donnés en location	2 090	660	(680)	3	(32)	2 032
Autres immobilisations corporelles	772	58	(48)	(3)	-	777
Immobilisations en cours ⁽¹⁾	1 625	(84)	3	(35)	5	1 514
Valeurs brutes	34 630	2 386	(1 323)	(189)	(8)	36 486
Terrains	-	-	-	-	-	-
Constructions	(3 320)	(235)	36	13	(3)	(3 509)
Outils et outillages	(11 433)	(824)	365	(22)	(6)	(11 920)
Matériels et autres outillages	(7 462)	(577)	147	8	-	(7 914)
Actifs immobilisés donnés en location ⁽²⁾	(718)	(245)	325	(1)	(25)	(669)
Autres immobilisations corporelles	(604)	(37)	41	3	-	(597)
Immobilisations en cours	-	-	-	-	-	-
Amortissements et dépréciations ⁽³⁾	(23 687)	(1 918)	914	1	(34)	(24 694)
Terrains	585	7	(7)	3	-	588
Constructions	2 733	(100)	(14)	(71)	7	2 555
Outils et outillages	2 046	215	4	(39)	-	2 226
Matériels et autres outillages	2 554	6	(24)	(58)	2	2 480
Actifs immobilisés donnés en location	1 372	415	(364)	2	(57)	1 368
Autres immobilisations corporelles	78	19	(7)	-	-	90
Immobilisations en cours ⁽¹⁾	1 625	(84)	3	(35)	5	1 514
Valeurs nettes	10 973	478	(408)	(186)	(43)	10 901

(1) Les affectations des immobilisations en cours par catégorie d'immobilisation sont faites sur le flux d'acquisition.

(2) Le montant des dépréciations des actifs immobilisés donnés en location est de 221 millions d'euros au 31 décembre 2014 (227 millions d'euros au 31 décembre 2013).

(3) Les amortissements et dépréciations de l'exercice 2014 comprennent une perte de valeur de 92 millions d'euros relative à des véhicules et des organes mécaniques (note 6-B), contre 197 millions d'euros constatés en 2013.

Les variations au titre de l'exercice 2013 s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	VALEUR BRUTE	AMORTISSEMENTS ET DÉPRÉCIATIONS	VALEUR NETTE
Valeur au 31 décembre 2012	34 617	(23 683)	11 034
Acquisitions/dotations nettes	2 301	(2 172)	129
(Cessions)/reprises sur cessions	(1 372)	904	(378)
Écart de conversion	(497)	282	(215)
Variation de périmètre et autres	(419)	322	(97)
Valeur au 31 décembre 2013	34 630	(23 687)	10 973

NOTE 11

**TESTS DE DÉPRÉCIATION DES ACTIFS IMMOBILISÉS
(HORS ACTIFS DONNÉS EN LOCATION)**

Le Groupe a procédé à des tests de dépréciation de ses actifs immobilisés conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L).

**A – Tests de dépréciation au niveau des actifs
spécifiques aux véhicules et aux organes**

La réalisation des tests de dépréciation sur les actifs spécifiques dédiés à des véhicules ou à des organes a conduit à la comptabilisation d'une perte de valeur d'actif pour 138 millions d'euros en 2014 (350 millions d'euros en 2013). Cette perte de valeur concerne des véhicules et des organes mécaniques. Elle a été imputée en priorité sur les frais de développement activés. Par ailleurs, la gamme électrique a fait l'objet d'une dotation aux provisions pour risques de 15 millions d'euros en 2014, qui s'ajoute à la provision de 119 millions constituée en 2013, au titre d'indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus. Ce complément correspond à l'effet de la désactualisation des flux futurs.

En dehors des véhicules qui ont fait l'objet d'une dépréciation, les autres véhicules testés lors des semestres précédents ne présentent plus d'indice de perte de valeur.

**B – Tests de dépréciation au niveau des
autres unités génératrices de trésorerie
de l'Automobile**

En 2014, aucune unité génératrice de trésorerie représentative d'une entité économique (usine ou filiale) n'a fait l'objet d'un test de dépréciation, en l'absence d'indice de perte de valeur au niveau des différents ensembles économiques qui constituent le Groupe.

Comme chaque année, un test de dépréciation a été effectué au niveau de l'Automobile.

La valeur recouvrable retenue pour les tests de dépréciation relatifs au secteur l'Automobile 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 :

	2014	2013
Durée du plan d'affaires	3 ans	6 ans
Volumes de ventes attendus dans l'horizon projeté (en unités)	3 520 000	3 344 000
Taux de croissance à l'infini	1,8 %	1,8 %
Taux d'actualisation après impôts	8,8 %	8,8 %

En 2014, comme en 2013, le test réalisé n'a pas conduit à la constatation de pertes de valeur des actifs rattachés à l'Automobile.

Les variations des hypothèses de calcul montrent que pour couvrir les actifs, pour chaque facteur pris individuellement :

- la réduction des volumes à l'horizon projeté ne doit pas excéder 325 000 unités (275 000 unités en 2013) ;
- le taux d'actualisation après impôts ne doit pas dépasser 16,4 % (14 % en 2013).

Avec un taux de croissance à l'infini proche de zéro, la conclusion du test reste inchangée.

NOTE 12

PARTICIPATION DANS NISSAN**A – Méthode de consolidation de Nissan**

Renault et le constructeur automobile japonais Nissan ont choisi d'édifier ensemble une alliance d'un type unique, 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. Au 31 décembre 2014, Renault occupe deux sièges sur un total de neuf au Conseil d'administration de Nissan (deux sièges au 31 décembre 2013) ;
- Renault-Nissan b.v., détenue à 50 % par Renault et à 50 % par Nissan, est une structure collégiale de prise de décision de l'Alliance sur certains éléments stratégiques concernant l'un et l'autre groupe et dont les décisions s'imposent aussi bien à Renault qu'à Nissan. Ce pouvoir de décision a été confié à Renault-Nissan b.v. pour permettre de dégager des synergies et faire bénéficier les deux constructeurs d'économies d'échelles au niveau mondial. Elle ne permet pas à Renault de diriger les politiques financières et opérationnelles de Nissan, qui sont du ressort du Conseil d'administration de Nissan. À ce titre, l'existence de Renault-Nissan b.v. ne peut être considérée comme établissant un contrôle contractuel de Renault sur Nissan ; depuis sa création, les sujets traités par Renault-Nissan b.v. sont restés dans ce cadre contractuel et ne témoignent pas d'un contrôle de Renault sur Nissan ;
- Renault ne peut 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. La nouvelle norme IFRS 10 « États financiers consolidés », appliquée par anticipation au 1^{er} janvier 2013, n'a pas amené le Groupe à modifier sa conclusion quant au fait qu'il exerce une influence notable sur Nissan.

**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 coté à la Bourse de Tokyo – après retraitements pour les besoins de la consolidation de Renault.

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

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).

Nissan détient 0,68 % de ses propres titres au 31 décembre 2014 (0,68 % au 31 décembre 2013). En conséquence, le pourcentage d'intérêt de Renault dans Nissan s'établit à 43,7 % au 31 décembre 2014 (43,7 % au 31 décembre 2013). Les droits de vote de Renault dans Nissan s'établissent à 43,4 % au 31 décembre 2014 (43,4 % au 31 décembre 2013).

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			GOODWILLS NETS	TOTAL
	AVANT NEUTRALISATION	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA PARTICIPATION DE NISSAN DANS RENAULT ⁽¹⁾	NET		
Au 31 décembre 2013	14 403	(970)	13 428	640	14 068
Résultat 2014	1 559	-	1 559	-	1 559
Dividende versé	(432)	-	(432)	-	(432)
Écart de conversion	621	-	621	(3)	618
Autres mouvements ⁽²⁾	19	1	20	-	20
Au 31 décembre 2014	16 170	(974)	15 196	637	15 833

(1) Nissan détient 15 % de Renault depuis l'acquisition des titres en 2002, hors impacts postérieurs des rachats d'actions propres par Renault.

(2) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

D – Évolution des capitaux propres de Nissan retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

(en milliards de yens)	31 DÉCEMBRE 2013	RÉSULTAT 2014	DIVIDENDES	ÉCART DE CONVERSION	AUTRES MOUVEMENTS ⁽¹⁾	31 DÉCEMBRE 2014
Capitaux propres – part du Groupe en monnaie japonaise	4 221	484	(132)	238	(71)	4 710
Retraitements pour les besoins du passage en monnaie IFRS :						
Provision pour engagements de retraite et autres avantages à long terme du personnel ⁽²⁾	(96)	(1)	-	5	94	2
Immobilisation des frais de développement	554	45	-	4	-	603
Impôts différés et autres retraitements	(114)	4	-	8	(37)	(139)
Actif net retraité en monnaie IFRS	4 565	502	(132)	246	(14)	5 176
Retraitements pour les besoins de Renault ⁽³⁾	205	(1)	(10)	(15)	19	198
Actif net retraité pour les besoins de Renault	4 770	501	(142)	240	5	5 374
(en millions d'euros)						
Actif net retraité pour les besoins de Renault	32 960	1 806	(486)	2 760	(38)	37 002
Pourcentage d'intérêt de Renault	43,7 %					43,7 %
Part de Renault (avant neutralisation ci-dessous)	14 403	1 559	(432)	621	19	16 170
Neutralisation de la participation de Nissan dans Renault ⁽⁴⁾	(975)	-	-	-	1	(974)
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET DE NISSAN	13 428	1 559	(432)	621	20	15 196

(1) Les autres mouvements incluent l'effet des dividendes de Renault reçus par Nissan, la variation des écarts actuariels sur engagements de retraite, la variation de la réserve de réévaluation des instruments financiers et l'évolution des titres d'autocontrôle de Nissan.

(2) Inclut le comptabilisation des écarts actuariels en capitaux propres.

(3) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la réévaluation de l'actif immobilisé pratiquée par Renault lors d'acquisitions intervenues en 1990 et 2002 et l'attribution de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

(4) Nissan détient 44 358 milliers d'actions Renault depuis 2002, soit une participation d'environ 15 %.



E – Résultat net de Nissan en normes comptables japonaises

Nissan clôturant son exercice annuel au 31 mars, le résultat net de Nissan retenu en 2014 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2013 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2014.

	DE JANVIER À MARS 2014		D'AVRIL À JUN 2014		DE JUILLET À SEPTEMBRE 2014		D'OCTOBRE À DÉCEMBRE 2014		DE JANVIER À DÉCEMBRE 2014	
	DERNIER TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2013 DE NISSAN		1 ^{er} TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2014 DE NISSAN		2 ^e TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2014 DE NISSAN		3 ^e TRIMESTRE DE L'EXERCICE ANNUEL 2014 DE NISSAN		PÉRIODE RETENUE POUR LA CONSOLIDATION DE RENAULT	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾
Résultat net – part du Groupe	115	817	112	800	125	908	102	713	454	3 238

(1) Conversion au taux de change moyen 2014 de chaque trimestre.

F – Éléments financiers de Nissan en normes IFRS

Les éléments financiers présentés ci-après correspondent aux données de Nissan retraitées aux normes IFRS pour les périodes du 1^{er} janvier au 31 décembre de chaque année. Les retraitements opérés n'intègrent ni les ajustements de juste valeur des actifs et passifs pratiqués par Renault lors des acquisitions intervenues en 1999 et 2002, ni l'élimination de la mise en équivalence de Renault par Nissan.

	2014		2013	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Chiffre d'affaires	11 189	79 705	9 841	75 899
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	502	3 560	416	3 209
Part des participations ne donnant pas le contrôle	22	164	29	223
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	238	1 703	538	4 140
Part des participations ne donnant pas le contrôle	22	140	18	139
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	740	5 272	954	7 358
Part des participations ne donnant pas le contrôle	44	313	47	362
Dividendes reçus de Nissan	62	432	54	406

	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽¹⁾	(en milliards de yens)	(en millions d'euros) ⁽²⁾
Actifs non courants	7 481	51 511	6 684	46 186
Actifs courants	9 863	67 913	8 284	57 241
TOTAL ACTIFS	17 344	119 424	14 968	103 427
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	5 178	35 626	4 595	31 544
Part des participations ne donnant pas le contrôle	395	2 734	318	2 197
Passifs non courants	5 783	39 819	5 123	35 399
Passifs courants	5 990	41 245	4 982	34 287
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	17 344	119 424	14 968	103 427

(1) Conversion au taux de change moyen 2014, soit 140,4 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2014, soit 145,2 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

(2) Conversion au taux de change moyen 2013, soit 129,7 yens pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2013, soit 144,7 yens pour 1 euro pour les données de la situation financière.

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

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.

Au 31 décembre 2014, ces opérations de couverture s'élevaient à 129 milliards de yens (890 millions d'euros). Elles sont composées d'EMTN émis en yens pour 24 milliards (165 millions d'euros) et d'emprunts obligataires émis en yens sur le marché japonais du Samourai pour 105 milliards (725 millions d'euros).

Elles ont dégagé des écarts de change favorables pour 8 millions d'euros en 2014 (209 millions d'euros favorables en 2013). Après prise en compte des impôts différés, l'effet net favorable, soit 63 millions d'euros, a été comptabilisé dans les réserves de conversion du Groupe (note 18-E).

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 2014, soit 1 057 yens par action, la participation de Renault dans Nissan est valorisée à 14 280 millions d'euros (11 985 millions d'euros au 31 décembre 2013 sur la base d'un cours à 884 yens par action).

I – Test de perte de valeur de la participation dans Nissan

Au 31 décembre 2014, la valorisation boursière est inférieure de 9,8 % à la valeur de Nissan à l'actif de la situation financière de Renault. Dans ce contexte et conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L), un test de dépréciation a été réalisé.

S'agissant d'un investissement stratégique et conformément à IAS 36, la valeur recouvrable a été déterminée en retenant la valeur la plus importante entre le cours de Bourse représentatif de la « juste valeur » et la valeur d'utilité. Cette dernière a été estimée en actualisant les flux de trésorerie futurs issus du plan d'affaires élaboré par la direction de Nissan. Un taux d'actualisation après impôts de 7,5 % et un taux de croissance à l'infini de 3,1 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de profitabilité en cohérence avec les données historiques de Nissan et avec des perspectives à moyen terme équilibrées.

En 2014, les tests réalisés n'ont pas conduit à la constatation de perte de valeur de la participation dans Nissan.

Un accroissement de 200 points de base du taux d'actualisation associé à une baisse du taux de croissance à l'infini de 40 points de base ou à une baisse de la marge opérationnelle de 100 points de base n'aurait pas d'effet sur la valeur comptable de la participation dans Nissan.

J – Opérations entre le groupe Renault 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.

La coopération entre les deux groupes en 2014 se fait principalement :

Sur le plan des investissements communs

Renault et Nissan partagent les coûts de développement et les investissements pour la production de boîtes de vitesses et de moteurs.

Depuis 2007, les deux groupes réalisent des investissements communs pour la fabrication de véhicules Logan. Ce type de coopération est mené aujourd'hui en Afrique du Sud, où le groupe Nissan produit le modèle Sandero depuis 2009.

Depuis 2011, l'usine de l'Alliance de Chennai (Inde) produit le premier véhicule *cross-badge* Renault Pulse, adapté de la Nissan Micra et équipé d'un moteur diesel 1,5 dCi fabriqué dans l'usine de Cléon (France). Depuis 2014, des véhicules *cross-badge* Nissan Terrano adaptés du Renault Duster sont également produits dans l'usine de Chennai et commercialisés en Inde.

Sur le plan de la fabrication de véhicules

Au Brésil, dans son usine de Curitiba, Renault fournit à Nissan une prestation d'assemblage de ses modèles *pick-up* Frontier et Livina, portant sur 13 490 véhicules en 2014.

L'usine de Chennai fournit, depuis 2011, une prestation d'assemblage pour les véhicules Fluence et Koleos, commercialisés sur le marché indien par le réseau Renault. Elle a étendu cette prestation en 2012 aux véhicules Duster, Pulse et Scala. En 2014, le volume de véhicules s'élève à 74 560 unités.

Sur le plan des véhicules utilitaires, Nissan a produit 56 180 véhicules Trafic dans son usine de Barcelone (Espagne) en 2014, dont 9,6 % sont vendus dans le réseau Nissan. La production de ces véhicules Trafic dans l'usine de Barcelone a été arrêtée en juillet 2014. De son côté, Renault a produit 5 560 véhicules Interstar (Master badgés Nissan), que ce dernier achète et revend dans son réseau.

Depuis 2014, l'usine de Renault à Moscou produit des véhicules *cross-badge* Nissan Terrano adaptés du Renault Duster. En 2014, 12 055 véhicules ont ainsi été vendus à Nissan pour commercialisation sur le marché russe.

Depuis 2014, l'usine de Busan en Corée du Sud fournit une prestation d'assemblage pour les Nissan Rogue à destination des États-Unis. En 2014, 26 470 véhicules ont ainsi été produits dans l'usine de Renault Samsung Motors.

Sur le plan de la vente d'organes mécaniques

En Europe, le groupe Renault produit dans son usine de Cléon (France) des moteurs communs de l'Alliance destinés aux véhicules Nissan Qashqai et X-Trail pour les usines de Nissan au Japon et au Royaume-Uni.

Renault livre également les usines Nissan de Sunderland (Royaume-Uni), de Barcelone (Espagne), de Saint-Petersbourg (Russie), de Chennai (Inde) et de Thaïlande, en boîtes de vitesses, moteurs et composants produits par les usines de Dacia au Portugal, de Valladolid et Séville en Espagne, de Cléon en France et de Pitesti en Roumanie.

En Amérique du Sud, Renault livre des boîtes de vitesse, produites par sa filiale Comecanica, à l'usine de Nissan Resende au Brésil.

Au total en 2014, Renault a livré 662 000 boîtes de vitesses et 346 000 moteurs.

En Corée du Sud, Nissan livre à Renault Samsung Motors des organes mécaniques et des pièces entrant dans la fabrication des véhicules SM3 (Fluence), SM5 (Latitude), SM7 et Koleos.

Par ailleurs, Renault utilise des pignons de boîtes Nissan pour la gamme Mégane et des boîtes de vitesse automatiques et de transmissions à variations continues pour Mégane et Espace. Renault utilise également un moteur 2,0 litres développé en commun avec Nissan pour Laguna et Clio. Nissan fournit des ponts-arrière pour le modèle Dacia Duster.

Sur le plan commercial

En Europe, Renault assure la commercialisation des véhicules Nissan en Bulgarie, Croatie, Roumanie, Serbie et Slovaquie.

De son côté, Nissan assure la commercialisation de véhicules Renault au Japon, en Australie et dans les pays du Golfe.

Sur le plan financier

À partir des salles de marché de Lausanne et Singapour, 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, taux et matières premières. Sur le marché du change, Renault Finance a réalisé en 2014 pour environ 20,4 milliards d'euros d'opérations de change pour le compte de Nissan. Les opérations de dérivés de change, taux et matières premières réalisées pour le compte de Nissan sont enregistrées au prix de marché et viennent s'inscrire dans les positions gérées par Renault Finance.

Relations avec le Financement des ventes

Le Financement des ventes 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 2014, le sous-groupe consolidé RCI Banque a comptabilisé 156 millions d'euros de produits de commissions et intérêts en provenance de Nissan.

Au total en 2014

Les ventes réalisées par Renault à Nissan et les achats effectués par Renault auprès de Nissan sont estimés à, respectivement, environ 2 500 et 1 900 millions d'euros.

Enfin, il faut rappeler que les actions communes dans le domaine des achats et d'autres fonctions support (informatique, etc.) se traduisent directement dans les comptes de Renault et Nissan et ne génèrent donc pas de flux financiers entre les deux groupes. Il en va de même pour les ventes d'organes mécaniques de l'Alliance vers les partenaires comme Daimler ou AVTOVAZ.

NOTE 13**PARTICIPATIONS DANS LES AUTRES ENTREPRISES ASSOCIÉES ET COENTREPRISES**

Les participations dans les autres entreprises associées et coentreprises s'analysent comme suit :

- valeur à l'actif de la situation financière consolidée de 887 millions d'euros au 31 décembre 2014 (806 millions d'euros au 31 décembre 2013) ;
- part dans le résultat des autres entreprises associées et coentreprises représentant une perte de 197 millions d'euros, dont une perte de 182 millions d'euros au titre de la contribution d'AVTOVAZ en 2014 (perte de 54 millions d'euros en 2013, dont une perte de 34 millions provenant d'AVTOVAZ).

A – AVTOVAZ

Le constructeur automobile russe AVTOVAZ clôture son exercice annuel au 31 décembre. Pour les besoins de la consolidation de Renault, les comptes d'AVTOVAZ sont intégrés avec un décalage de 3 mois du fait des contraintes existantes en termes de délai de production des informations financières. En conséquence, le résultat net d'AVTOVAZ retenu dans les comptes du Groupe sur l'année 2014 correspond à la somme du résultat net du dernier trimestre de l'exercice annuel 2013 et des trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2014.

A1 Évolution de la valeur de la participation dans AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault

Le pourcentage d'intérêt de Renault dans AVTOVAZ, à travers la structure Alliance Rostec Auto B.V., s'établit à 37,25 % au 31 décembre 2014, contre 35,91 % au 31 décembre 2013. Cette progression résulte de la mise en œuvre de l'accord de partenariat signé en décembre 2012.

Cet accord avait conduit à la création d'une société commune, Alliance Rostec Auto B.V., qui regroupe l'ensemble des intérêts détenus par Renault, Nissan et Russian Technologies dans AVTOVAZ. Alliance Rostec Auto B.V. détient 74,51 % du capital et des droits de vote d'AVTOVAZ à l'Assemblée générale depuis mars 2013.

En juin 2014, la mise en œuvre de l'accord de partenariat s'est traduite pour le Groupe par :

- la souscription à une augmentation de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. de 88 millions d'euros, à hauteur de 50 millions d'euros par Renault et 38 millions d'euros par Nissan ;
- l'acquisition par Renault de titres d'Alliance Rostec Auto B.V. auprès de Russian Technologies pour 19 millions d'euros.

À l'issue de ces opérations, Renault détient 50 % moins une action du capital et des droits de vote à l'Assemblée générale et au Conseil d'administration d'Alliance Rostec Auto B.V. (48,2 % au 31 décembre 2013).

Le Conseil d'administration d'AVTOVAZ est constitué de 15 administrateurs proposés à la nomination par Alliance Rostec Auto B.V. dont 8 administrateurs proposés à la nomination par Renault et Nissan (4 proposés par Renault, 2 proposés par Nissan et 2 proposés conjointement par Renault et Nissan) et de 7 administrateurs proposés par Russian Technologies. Le 27 juin 2013, le Président-Directeur général de Renault et Président de Nissan a été élu Président du Conseil d'administration d'AVTOVAZ. Au 31 décembre 2014, Renault occupe 4 sièges (3 sièges au 31 décembre 2013).

Le groupe Renault ne contrôle ni Alliance Rostec Auto B.V., ni AVTOVAZ, car il ne dispose pas de la majorité des droits de vote, ni dans les instances d'Alliance Rostec Auto B.V., ni au Conseil d'administration d'AVTOVAZ. Toutes les décisions stratégiques et opérationnelles majeures ne peuvent être prises qu'avec l'accord de la majorité des actionnaires. Alliance Rostec Auto B.V. et AVTOVAZ sont consolidées par mise en équivalence dans les comptes du Groupe.

En 2014, l'économie Russe a dû affronter un certain nombre d'obstacles. Suite au conflit en Ukraine, l'économie a été affectée par des sanctions internationales, le déclin des cours du pétrole, la chute significative des cours de change au 4^e trimestre et la hausse des taux d'intérêts. Cette situation a eu un effet négatif sur le marché automobile se traduisant par un déclin continu de la demande jusqu'à la mise en place d'aides gouvernementales au cours du 4^e trimestre 2014.

En conséquence, des ajustements ont été comptabilisés pour tenir compte des événements et des écritures comptables significatifs qui sont intervenus entre la fin septembre 2014 et le 31 décembre 2014 et les soldes du bilan au 30 septembre 2014 ont été convertis au taux de change du rouble russe vis-à-vis de l'euro du 31 décembre 2014. Ces ajustements sont principalement liés aux effets de change sur la dette financière d'AVTOVAZ en devises autres que le rouble russe.

Les données financières présentées ci-dessous sont représentatives de l'ensemble constitué par Alliance Rostec Auto B.V. et le groupe AVTOVAZ.

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

	QUOTE-PART D'ACTIF NET			GOODWILLS NETS	TOTAL
	NEUTRALISATION À HAUTEUR DE LA				
	AVANT	QUOTE-PART DE RENAULT DANS LA DETTE			
(en millions d'euros)	NEUTRALISATION	D'ALLIANCE ROSTEC AUTO B.V. (1)	NET		
Au 30 septembre 2013	631	(40)	488	63	549
Résultat du 1 ^{er} octobre 2013 au 30 septembre 2014 et ajustements du 4 ^e trimestre 2014 (2)	(1 62)	-	(162)	-	(162)
Effets de la prise de participation dans Alliance Rostec Auto B.V. (3)	18	42	60	9	69
Écart de conversion, écarts actuariels et réévaluation des instruments financiers (4)	(1 62)	3	(159)	(28)	(187)
Au 30 septembre 2014 (5)	206	-	206	44	249

(1) Au cours du 1^{er} semestre 2013, Alliance Rostec Auto B.V. a acheté les actions AVTOVAZ détenues par Troika Dialog, qui a consenti à la société commune un différé de paiement jusqu'en juin 2014. La dette a été remboursée en juin 2014.

(2) La part dans le résultat d'AVTOVAZ a été calculée en appliquant un pourcentage d'intérêt de 35,91 % au résultat des trois premiers trimestres de la période et le taux de 37,25 % pour le dernier trimestre de la période. Des ajustements ont été comptabilisés pour prendre en compte les transactions et écritures comptables significatives intervenues au cours du 4^e trimestre 2014.

(3) Renault a investi 69 millions d'euros au cours du 1^{er} semestre 2014 en titres de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. et a ainsi augmenté son pourcentage d'intérêt dans AVTOVAZ. Cette opération a dégagé un goodwill de 450 millions de roubles (9 millions d'euros).

(4) Les soldes de clôture au 30 septembre 2014 sont convertis au taux de change du 31 décembre 2014, soit 72,337 roubles pour 1 euro du fait de la baisse significative du rouble russe vis-à-vis de l'euro entre la fin septembre 2014 et le 31 décembre 2014. Les écarts de conversion cumulés à la clôture s'élevaient à (295) millions d'euros déduits sur la base du cours de change au 31 décembre 2014.

A2 Évolution des capitaux propres d'AVTOVAZ et d'Alliance Rostec Auto B.V. retraités pour les besoins de la consolidation de Renault

		RÉSULTAT DU 1 ^{er} OCTOBRE 2013 AU 30 SEPTEMBRE 2014 ET AJUSTEMENTS DU 4 ^e TRIMESTRE 2014	EFFETS DE LA PRISE DE PARTICIPATION DANS ALLIANCE ROSTEC AUTO B.V. (1)	ÉCART DE CONVERSION ET AUTRES MOUVEMENTS	30 SEPTEMBRE 2014 (2)
(en millions d'euros)	1 ^{er} OCTOBRE 2013				
Capitaux propres – part du Groupe	1 433	(493)	-	(418)	522
Retraitement pour les besoins de Renault (3)	46	(3)	-	(17)	26
Actif net retraité pour les besoins de Renault	1 479	(496)	-	(435)	548
Quote-part AVTOVAZ détenue par Alliance Auto Rostec B.V. (74,51 %)	1 102	(360)	-	(324)	409
Dette nette d'Alliance Rostec Auto B.V. (4)	(94)	-	88	6	-
Actif net retraité d'Alliance Rostec Auto B.V.	1 008	(360)	88	(318)	409
Pourcentage d'intérêt de Renault	48,2 %		1,8 %		50 % moins 1 action
Quote-part d'Alliance Rostec Auto B.V. détenue par Renault (A)	488	(182)	60	(109)	206
Goodwill sur acquisitions de titres AVTOVAZ et Alliance Rostec Auto B.V. (B)	63	-	9	(28)	44
PART DE RENAULT DANS L'ACTIF NET D'AVTOVAZ ET GOODWILL (A) + (B)	549	(182)	69	(137)	249

(1) Renault a investi 69 millions d'euros au cours du 1^{er} semestre 2014 en titres de capital d'Alliance Rostec Auto B.V. (le une augmentation de capital en numéraire souscrite avec Nissan et une acquisition de titres à Rusten Technologies) et a ainsi augmenté son pourcentage d'intérêt dans AVTOVAZ.

(2) Les soldes de clôture au 30 septembre 2014 sont convertis au taux de change du 31 décembre 2014, soit 72,337 roubles pour 1 euro du fait de la baisse significative du rouble russe vis-à-vis de l'euro entre la fin septembre 2014 et le 31 décembre 2014.

(3) Les retraitements opérés pour les besoins de Renault correspondent essentiellement à la valorisation d'actifs incorporels (marque « Lada »).

(4) Au cours du 1^{er} semestre 2013, Alliance Rostec Auto B.V. a acheté les actions AVTOVAZ détenues par Troika Dialog, avec un différé de paiement jusqu'en juin 2014.

COMPTES
COMPTES CONSOLIDÉS

4

A3 Éléments financiers d'AVTOVAZ en normes IFRS

Les éléments financiers d'AVTOVAZ pour l'exercice 2013 clos le 31 décembre et les trois premiers trimestres de l'exercice annuel 2014, établis en conformité avec les normes IFRS et tels que publiés par AVTOVAZ, se résument comme suit :

	DE JANVIER À SEPTEMBRE 2014		2013	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽²⁾)
Chiffre d'affaires	134 566	2 801	177 049	4 184
Résultat d'exploitation	(7 910)	(165)	(9 741)	(159)
Résultat net				
Part des actionnaires de la société mère	(13 931)	(293)	(7 890)	(182)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	19	-	(207)	(5)
Autres éléments du résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	64	1	151	2
Part des participations ne donnant pas le contrôle	-	-	-	-
Résultat global				
Part des actionnaires de la société mère	(13 867)	(292)	(7 530)	(178)
Part des participations ne donnant pas le contrôle	19	-	(207)	(5)
Dividendes reçus d'AVTOVAZ	-	-	-	-

	30 SEPTEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽¹⁾)	(en millions de roubles)	(en millions d'euros ⁽²⁾)
Actifs non courants	105 807	1 463	99 287	2 191
Trésorerie et équivalents de trésorerie	4 630	64	3 384	75
Autres actifs courants (y compris actifs destinés à être cédés)	47 196	652	39 583	873
TOTAL ACTIFS	157 633	2 179	142 254	3 139
Capitaux propres				
Part des actionnaires de la société mère	45 585	630	59 452	1 312
Part des participations ne donnant pas le contrôle	327	5	308	7
Passifs financiers non courants	28 730	307	23 404	516
Autres passifs non courants	11 173	154	10 186	225
Passifs financiers courants	29 930	414	23 247	513
Autres passifs courants (y compris dettes sur actifs destinés à être cédés)	41 879	579	25 677	566
TOTAL CAPITAUX PROPRES ET PASSIFS	157 633	2 179	142 254	3 139

(1) Conversion au taux de change moyen de janvier à septembre 2014, soit 48,04 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 30 septembre 2014, soit 72,34 roubles pour 1 euro pour les données de bilan.

(2) Conversion au taux de change moyen 2013, soit 42,32 roubles pour 1 euro pour les données de résultat et au taux de change du 31 décembre 2013, soit 45,32 roubles pour 1 euro, pour les données de bilan.

A4 Valorisation de la participation de Renault dans le groupe AVTOVAZ sur la base du cours de Bourse

Sur la base du cours de Bourse de l'action d'AVTOVAZ au 31 décembre 2014, la participation de Renault à hauteur de 37,25 % du capital dans AVTOVAZ est valorisée à 90 millions d'euros (179 millions pour 35,91 % du capital au 31 décembre 2013).

A5 Test de perte de valeur de la participation dans le groupe AVTOVAZ

Au 31 décembre 2014, la valorisation boursière est inférieure de 64 % à la valeur d'AVTOVAZ à l'actif de la situation financière de Renault (57 % au 31 décembre 2013).

Conformément à l'approche décrite dans les règles et méthodes comptables (note 2-L), un test de dépréciation a été réalisé. Un taux d'actualisation après impôts de 14,8 % et un taux de croissance à l'infini de 3,0 % ont été retenus pour calculer la valeur d'utilité. La valeur terminale a été calculée sur la base d'hypothèses de rentabilité et de perspectives à moyen terme raisonnables. Si on maintient l'une des deux hypothèses décrites ci-dessus et que l'on

fait varier l'autre hypothèse, avec un taux de croissance à l'infini de 1 % ou un taux d'actualisation à 16 %, la valeur de la participation est couverte. Au 31 décembre 2014, les tests ne conduisant pas à la constatation de perte de valeur de la participation dans AVTOVAZ. Aucune dépréciation n'est constatée.

Le prix payé lors des transactions réalisées en 2013 et 2014 entre les différentes parties prenantes à l'accord de partenariat, chacune indépendante, est de l'ordre de 40 roubles par action, au-dessus de la valeur moyenne des titres en portefeuille évaluée à 21 roubles par action au 31 décembre 2014. Ce prix a été déterminé à partir de perspectives d'évolution des volumes de production et de rentabilité cohérentes avec les dernières mises à jour du plan d'affaires de la société.

A6 Opérations entre le groupe Renault et le groupe AVTOVAZ

Le groupe Renault a continué à fournir une assistance technique à AVTOVAZ pour la réalisation des projets véhicules, moteurs et boîtes de vitesse mis en œuvre par l'alliance Renault-Nissan et AVTOVAZ, ainsi que pour le montage de la plate-forme B0, partagée entre AVTOVAZ, Renault et Nissan. Les

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

prestations de conseil fournies par Renault concernant aussi des domaines tels que les achats, la qualité ou l'informatique. En 2014, le groupe Renault a facturé 56 millions d'euros à AVTOVAZ au titre de cette assistance technique (54 millions en 2013).

Suite au lancement de la production de véhicules sur la plate-forme B0, Renault a fourni à AVTOVAZ des pièces de montage pour un montant de 529 millions d'euros en 2014 (356 millions d'euros en 2013).

La production de véhicules Renault sur cette plate-forme a commencé en mars 2014 et AVTOVAZ a livré des voitures à Renault pour un montant de 360 millions d'euros en 2014.

La quote-part d'investissement de Renault dans la plate-forme B0 est constatée en immobilisations corporelles pour un montant de 161 millions d'euros au 31 décembre 2014 (11 616 millions de roubles russes), dont 33 millions d'euros pour le développement d'un nouveau moteur (174 millions d'euros au 31 décembre 2013 soit 7 902 millions de roubles russes).

Le montant total des prêts consentis par le Groupe à AVTOVAZ s'élève à 111 millions d'euros au 31 décembre 2014 (123 millions d'euros au 31 décembre 2013).

B – Entreprises associées et coentreprises mises en équivalence, autres que Nissan et AVTOVAZ

B1 Informations relatives aux autres entreprises associées et coentreprises mises en équivalence

NOM DE L'ENTITÉ	PAYS D'IMPLANTATION	PRINCIPALE ACTIVITÉ	POURCENTAGES DE CAPITAL ET DE DROITS DE VOTE DU GROUPE	
			31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Entreprises sous influence notable				
Automobile				
Boone Comeror	France	Négoce de métaux	33	33
Mito	Turquie	Distribution automobile	49	49
Renault Nissan Automotive India Private Limited (RNAIPL)	Inde	Production automobile	30	30
Renault South Africa	Afrique du Sud	Importation automobile	40	40 (1)
Financement des ventes				
RN Bank	Russie	Financement des ventes automobile	30 (2)	-
BARN B.V.	Pays-Bas	Holding	30 (2)	-
Coentreprises				
Automobile				
Renault Algérie Production	Algérie	Production automobile	49 (2)	-
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	Construction automobile	50 (2)	-
Indra Investissements	France	Démantèlement de véhicules hors d'usage	50	50
Financement des ventes				
Renault Credit Car	Belgique	Financement des ventes automobile	50	50
RN SFE.V.	Pays-Bas	Holding	50 (2)	-
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	Financement des ventes automobile	50	50

⁽¹⁾ Renault South Africa était consolidée en intégration globale jusqu'au 30 novembre 2013, date à laquelle le Groupe a cédé le contrôle au partenaire.

⁽²⁾ Entité entrée dans le périmètre de consolidation en 2014.

B2 Informations financières cumulées relatives aux autres entreprises associées mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Participations dans les entreprises associées	339	243
Part dans le résultat des entreprises associées	(25)	(21)
Part des entreprises associées dans les autres éléments du résultat global	(14)	(11)
Part des entreprises associées dans le résultat global	(39)	(31)

B3 Informations financières cumulées relatives aux coentreprises mises en équivalence

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Participations dans les coentreprises	298	15
Part dans le résultat des coentreprises	10	1
Part des coentreprises dans les autres éléments du résultat global	23	(6)
Part des coentreprises dans le résultat global	33	(5)

NOTE 14

STOCKS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE	VALEUR BRUTE	DÉPRÉCIATION	VALEUR NETTE
Matières premières et fournitures	1 028	(207)	821	989	(214)	775
Encours de production	171	(1)	170	148	(1)	145
Véhicules d'occasion	912	(79)	833	928	(95)	831
Produits finis et pièces de rechange	1 608	(129)	1 567	1 540	(129)	1 411
TOTAL	3 697	(416)	3 281	3 601	(439)	3 162

NOTE 15

CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Créances de financement des ventes par nature

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Créances sur le réseau de distribution	7 489	7 277
Crédits à la clientèle finale	14 478	12 536
Opérations de crédit-bail et assimilées	4 458	4 560
Valeur brute	26 425	24 382
Dépréciation	(802)	(732)
VALEUR NETTE	25 733	23 650
JUSTE VALEUR	25 864	23 746

La juste valeur est estimée en actualisant les flux futurs, au taux auquel des prêts similaires (conditions, échéance et qualité du débiteur) seraient accordés à la date de clôture. Les créances ayant une durée de vie inférieure à un an ne sont pas actualisées, leur juste valeur ne présentant pas d'écart significatif avec leur valeur nette comptable. La juste valeur ainsi déterminée

relève du niveau 3, l'évaluation étant réalisée selon des modèles reconnus pour lesquelles certaines données significatives, telles que le risque de crédit associé au portefeuille de créances, ne sont pas basées sur des données de marché observables.

4

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 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	Valeur au bilan	Juste valeur	Valeur au bilan	Juste valeur
Créances cédées maintenues au bilan	7 724	7 901	7 680	7 702
Passifs associés	3 635	3 670	3 602	3 643

Le Financement des ventes a procédé à plusieurs opérations de titrisation publiques et de financement par conduit (Allemagne, France, Italie et Royaume Uni) portant sur des crédits à la clientèle finale et des créances sur le réseau de distribution, par l'intermédiaire de véhicules ad hoc. Certaines opérations publiques ont été souscrites par RCI Banque et permettent ainsi d'obtenir des titres mobilisables auprès de la Banque centrale européenne.

Les créances cédées dans ce cadre 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 2 850 millions d'euros au 31 décembre 2014 (3 394 millions d'euros au 31 décembre 2013) à la Banque de France, dont 2 452 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation et 398 millions d'euros de créances de financement des ventes (2 479 millions d'euros de titres de véhicules de titrisation, 565 millions d'euros de créances de financement des ventes et 350 millions d'euros de prêts court terme Banque de France au 31 décembre 2013). Le financement accordé par la Banque centrale européenne en contrepartie des créances mobilisables s'élève à 550 millions d'euros au 31 décembre 2014, comptabilisé en emprunts

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

auprès des établissements de crédit dans les dettes de financement des ventes (aucun financement au 31 décembre 2013).

Par ailleurs, au 31 décembre 2013, RCI Banque avait apporté 380 millions d'euros de créances en garantie à la SFEF en contrepartie d'un refinancement de 210 millions d'euros. Cet emprunt a été remboursé en 2014 et la garantie a fait l'objet d'une mainlevée définitive.

C – Échéancier des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
- 1 an	15 098	13 884
1 à 5 ans	10 546	9 685
+ 5 ans	129	101
TOTAL DES CRÉANCES DE FINANCEMENT DES VENTES – VALEUR NETTE	25 733	23 650

D – Analyse des créances de financement des ventes échues en valeur brute

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Créances échues dépréciées ⁽¹⁾	424	603
Entre 0 et 90 jours	30	67
Entre 90 et 180 jours	44	61
Plus de 180 jours	341	375
Créances échues non dépréciées	169	14
Entre 0 et 90 jours	160	14
Plus de 90 jours	-	-

(1) Ne comprend que les créances de financement des ventes dépréciées totalement ou partiellement sur une base individuelle.

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).

Le risque est minoré par les garanties sur la clientèle dont le montant est inclus dans les engagements hors bilan reçus (note 28-B). En particulier, les garanties détenues qui se rattachent à des créances de financement des ventes échues ou dépréciées sont de 469 millions d'euros au 31 décembre 2014 (655 millions d'euros au 31 décembre 2013).

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 ou non dépréciées. De plus, il n'existe pas de concentration de risques significative au sein de la clientèle du Financement des ventes.

E – Évolution de la dépréciation des créances de financement des ventes

(en millions d'euros)	
Valeur au 31 décembre 2013	(732)
Dotations	(336)
Reprises pour consommation	248
Reprises de reliquats non consommés	132
Écarts de conversion et autres mouvements	(4)
Valeur au 31 décembre 2014	(892)

Les charges nettes de non-recouvrement se sont élevées à 40 millions d'euros en 2014 (charge de 65 millions d'euros en 2013).

NOTE 16

CRÉANCES CLIENTS DE L'AUTOMOBILE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Valeur brute	2 007	1 736
Dépréciation	(765) ⁽¹⁾	(766) ⁽¹⁾
VALEUR NETTE	1 242	970

(1) Dont (724) millions d'euros rattachés à l'item au 31 décembre 2014 et (729) millions d'euros au 31 décembre 2013 (note 6-C).

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 est transférée à ces entités. 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.

Dans le cas où l'essentiel des risques et avantages n'est pas transféré, bien que les créances soient juridiquement cédées aux sociétés de financement des ventes du Groupe ou à un tiers externe au Groupe, elles demeurent incluses dans les créances clients de l'Automobile par la contrepartie de passifs financiers (autres dettes porteuses d'intérêts). Le montant des créances clients ainsi maintenues au bilan, en raison de la conservation par le Groupe du risque de crédit ou du risque de retard de paiement, n'est pas significatif au 31 décembre 2014.

Par ailleurs, il n'existe pas de concentration significative de risques au sein de la clientèle de l'Automobile et le chiffre d'affaires réalisé avec un client externe donné n'excède pas 10 % du chiffre d'affaires total du Groupe.

La juste valeur des créances clients de l'Automobile est égale à leur valeur nette comptable, compte tenu des échéances à court terme. La juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 3, l'évaluation reposant sur une appréciation du risque de crédit associé au portefeuille de créances, qui n'est pas basée sur des données de marché observables.

NOTE 17

AUTRES ACTIFS COURANTS ET NON COURANTS

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Charges diverses constatées d'avance	134	266	400	120	224	344
Créances fiscales (hors impôts exigibles courants)	410	1 008	1 418	412	906	1 318
Impôts exigibles (1)	-	38	38	-	64	64
Autres créances	538	1 031	1 569	473	925	1 398
Titres cotés et non consolidés	70	-	70	71	-	71
Dérivés sur opérations liées à des fins d'exploitation de l'Automobile	-	4	4	-	-	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	-	298	298	-	201	201
TOTAL	1 152	2 645	3 797	1 076	2 320	3 396
dont valeur brute	1 247	2 761	4 008	1 183	2 385	3 568
dont dépréciation	(95)	(116)	(211)	(107)	(65)	(172)

(1) Les impôts exigibles courants sont présentés séparément sur la face de la situation financière consolidée (section 4.2.3).

NOTE 18

CAPITAUX PROPRES

A – Capital social

Le nombre total d'actions ordinaires émises et intégralement libérées au 31 décembre 2014 est de 295 722 milliers d'actions avec une valeur nominale de 3,81 euros par action (valeur nominale identique au 31 décembre 2013).

Les actions d'autocontrôle ne donnent pas droit à dividende. Elles représentent 0,86 % du capital de Renault au 31 décembre 2014 (1,28 % au 31 décembre 2013).

Le groupe Nissan, via sa filiale détenue à 100 % Nissan Finance Co. Ltd., détient 15 % du capital de Renault (actions sans exercice de droit de vote).

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 gère la structure de ses capitaux propres et procède à des ajustements en regard de l'évolution des conditions économiques. 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 Groupe gère le capital de l'Automobile en utilisant un ratio, égal à l'endettement net de l'Automobile divisé par le montant des capitaux propres. Le Groupe inclut dans l'endettement net l'ensemble des dettes et engagements financiers, hors exploitation, porteurs d'intérêts diminué de la trésorerie et équivalents de trésorerie et des autres actifs financiers, hors exploitation, tels que les valeurs mobilières ou les prêts du secteur. Les capitaux propres sont ceux qui figurent dans la situation financière du Groupe. Le Groupe présente une position nette de liquidité au 31 décembre 2014 (position nette de liquidité au 31 décembre 2013).

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 (hors floor Bâle I) de RCI Banque se situe à 14,7 % au 31 décembre 2014 (14,2 % au 31 décembre 2013).

Enfin, le Groupe couvre partiellement son investissement dans Nissan (note 12-G).

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 et de souscription d'actions ainsi qu'aux plans d'action de performance en cours, consentis aux cadres et dirigeants du Groupe.

	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Montant des titres d'autocontrôle (en millions d'euros)	134	187
Nombre de titres d'autocontrôle	2 555 963	3 784 305

D – Distributions

L'Assemblée générale mixte des actionnaires du 30 avril 2014 a décidé une distribution de dividendes de 1,72 euro par action, soit 503 millions d'euros (1,72 euro par action en 2013 soit 502 millions d'euros). Le paiement est intervenu au cours du mois de mai.

E – Écart de conversion

La variation de l'écart de conversion constatée sur la période s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan	619	(2 060)
Effet net d'impôts des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G)	63	209
Total de l'écart de conversion relatif à Nissan	682	(1 851)
Autres variations de l'écart de conversion	(271)	(435)
VARIATION TOTALE DE L'ÉCART DE CONVERSION	411	(2 286)

En 2014, les autres variations de l'écart de conversion proviennent pour l'essentiel de l'évolution du rouble russe et du won coréen. En 2013, elles étaient liées pour l'essentiel à l'évolution du peso argentin, du réal brésilien, du rouble russe, et du won coréen par rapport à l'euro.

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

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 DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL
Solde au 31 décembre 2013 ⁽¹⁾	(79)	800	671
Variations de juste valeur en capitaux propres	9	112	121
Transfert en résultat ⁽²⁾	11	-	11
Solde au 31 décembre 2014 ⁽¹⁾	(69)	782 ⁽³⁾	763

⁽¹⁾ 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 décomposition du transfert en résultat des montants relatifs aux couvertures de flux de trésorerie est détaillée en note F2 ci-après.

⁽³⁾ La réserve de réévaluation est pour partie liée aux titres Daimler (note 22-A).

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)	2014	2013
Marge opérationnelle	3	24
Autres produits et charges d'exploitation	-	3
Résultat financier	-	1
Part dans le résultat des entreprises associées et des coentreprises	8	-
Impôts courants et différés	-	-
MONTANT TOTAL TRANSFÉRÉ EN RÉSULTAT NET POUR LES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	11	28

F3 Échéancier de transfert en résultat de la réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Moins d'un an	(1)	3
Plus d'un an	(32)	(34)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie hors entreprises associées et coentreprises	(33)	(31)
Réserve de réévaluation des couvertures de flux de trésorerie des entreprises associées et coentreprises	(26)	(48)
TOTAL DE LA RÉSERVE DE RÉÉVALUATION DES COUVERTURES DE FLUX DE TRÉSORERIE	(59)	(79)

Cet échéancier est construit sur la base des échéances contractuelles des flux de trésorerie faisant l'objet d'une couverture.

G – Plans d'options de souscription ou d'achat d'actions et plans d'action de performance

Le Conseil d'administration attribue périodiquement aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat et de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution, ainsi que des actions de performance avec des périodes d'acquisition et d'incessibilité 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 2014, un nouveau plan d'attribution d'actions de performance a été mis en place portant sur 1 291 milliers d'actions représentant une valorisation initiale de 51 millions d'euros. Par ailleurs, 1 081 milliers d'actions de performance ont été livrées au titre du plan 18 bis et 511 milliers au titre du plan 20 bis, à l'issue de la période d'acquisition, aux membres du personnel bénéficiaires. Ces actions faisaient partie du portefeuille d'actions d'autocontrôle au 31 décembre 2013.

G1 Plans d'options de souscription et d'achat d'actions

La variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel s'analyse comme suit :

	2014			2013		
	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	QUANTITÉ	PRIX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)
Restant à lever au 1 ^{er} janvier	3 843 771	76	-	8 186 186	76	-
Attribuées	-	-	-	297 800	37	40
Levées	-	-	-	-	-	-
Perdus ⁽¹⁾	(2 818 941)	60	N/A	(1 610 225)	60	N/A
Restant à lever au 31 décembre	1 024 830	37	-	3 843 771	76	-

(1) Les options sur actions perdues en 2014 correspondant essentiellement aux plans 12 et 14 attribués en 2008.

Pour les plans actifs en 2014, les options attribuées ne sont acquises qu'après une période fixée à 4 ans et la période d'exercice, suivant la période d'acquisition, s'étale ensuite sur 4 ans :

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER AU 31 DÉCEMBRE 2014	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2008	87,98	-	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2008	93,86	-	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	38,80	478 612	30 avril 2015 – 29 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,87	150 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	306 218	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
TOTAL				1 024 830	

G2 Plans d'attribution d'actions de performance

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 2 ans à 4 ans selon les plans, suivie d'une période de conservation minimale de 2 ans à 4 ans.

Pour les résidents fiscaux étrangers, la période d'acquisition est de 4 années, et, ils ne sont pas soumis à une période de conservation.

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	DROITS D'ATTRIBUTION AU 31 DÉCEMBRE 2014	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	PÉRIODE DE CONSERVATION
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011	- ⁽¹⁾ 91 306	30 avril 2014 30 avril 2015	30 avril 2014 – 30 avril 2016 Néant
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011	25 500	8 décembre 2015	Néant
Plan 20 bis	Actions gratuites	13 décembre 2012	- ⁽¹⁾ 75 143	13 décembre 2014 13 décembre 2016	13 décembre 2014 – 12 décembre 2016 Néant
Plan 21 bis	Actions gratuites	12 février 2014	1 061 475 190 577	12 février 2017 12 février 2018	12 février 2017 – 12 février 2019 Néant
TOTAL			1 483 090		

(1) Les actions de performance de ces plans ont été livrées à leurs bénéficiaires en 2014.

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

H – Paiements fondés sur des actions

Les paiements fondés sur des actions ne concernent que des plans de stock-options et d'attribution d'actions de performance consentis au personnel.

Ces plans ont été valorisés selon les méthodes décrites dans les règles et méthodes comptables (note 2-F). Les principales données sont les suivantes :

N° DE PLAN	VALORISATION INITIALE (en milliers d'euros)	JUSTE VALEUR UNITAIRE (en milliers d'euros)	CHARGE 2014 (en milliers d'euros)	CHARGE 2013 (en milliers d'euros)	PROX DE L'ACTION À DATE D'ATTRIBUTION (en euros)	VOLATILITÉ	TAUX D'INTERET	PROX D'EXERCICE (en euros)	DURÉE	DIVIDENDE PAR ACTION (en euros)
Plan 12 ⁽¹⁾	17 324	16,20	-	-	87,05	28,1 %	3,00 %	87,08	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 14 ⁽¹⁾	26 068	15,00	-	-	92,65	26,7 %	3,88 %	93,86	4-8 ans	2,40 – 4,50
Plan 18	3 422	9,31	(1)	(3)	36,70	37,28 %	2,28 %	36,80	4-8 ans	0,30 – 1,16
Plan 18 bis	28 711	31,04	(6)	(17)	36,70	N/A	2,28 %	N/A	3-5 ans	0,30 – 1,16
Plan 19	1 608	5,36	-	-	27,50	42,24 %	1,00 %	26,87	4-8 ans	1,19 – 1,72
Plan 19 bis	15 968	26,18	(1)	(4)	34,18	N/A	1,68 %	N/A	2-4 ans	1,17 – 1,73
Plan 20	2 708	6,87	(1)	(1)	40,39	35 %	0,71 %	37,43	4-8 ans	1,57 – 2,19
Plan 20 bis	21 767	36,38	(10)	(9)	43,15	N/A	0,87 %	N/A	2-4 ans	1,57 – 1,97
Plan 21 bis	51 479	54,00	(13)	-	47,77	N/A	0,20 %	N/A	3-5 ans	1,72 – 1,97
TOTAL	151 727		(32)	(33)						

(1) Pour ce plan, les options ont été accordées à différentes dates. Le cas échéant, les informations fournies correspondent à des moyennes pondérées selon les quantités allouées par date d'octroi.

I – Part des participations ne donnant pas le contrôle

NOM DE LA FILIALE	PAYS D'IMPLANTATION	POURCENTAGE DE CAPITAL ET DE DROITS DE VOTE DÉTENUS PAR LES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE		RÉSULTAT NET – PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (en millions d'euros)		CAPITAUX PROPRES – PART DES PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (en millions d'euros)		DIVIDENDES VERSÉS AUX PARTICIPATIONS NE DONNANT PAS LE CONTRÔLE (ACTIONNAIRES MINORITAIRES) (en millions d'euros)	
		31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013	2014	2013	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013	2014	2013
Automobile									
Renault Samsung Motors	Corée	20 %	20 %	35	4	149	102	-	--
Oyak Renault Otomobil Fabrikasi	Turquie	40 %	40 %	32	54	229	230	(32)	(30)
Autres	N/A	N/A	N/A	5	14	30	29	(3)	(5)
TOTAL AUTOMOBILE				72	72	408	361	(30)	(34)
Financement des ventes									
Companhia de Arrendamento Mercantil FCI do Brasil ⁽¹⁾	Brésil	40 %	40 %	11	11	-	-	-	-
Companhia de Crédito, Financiamento e Investimento FCI do Brasil ⁽¹⁾	Brésil	40 %	40 %	15	17	-	-	(13)	(12)
Renoble Compania Financiera ⁽¹⁾	Argentine	40 %	40 %	8	8	-	-	-	-
Autres	N/A	N/A	N/A	2	1	14	16	(4)	-
TOTAL FINANCEMENT DES VENTES				36	37	14	16	(17)	(12)
TOTAL				108	109	422	377	(52)	(56)

(1) Le Groupe a consenti aux actionnaires minoritaires de ces sociétés des options de vente de leurs participations. Une dette est enregistrée au titre de ces options de vente parmi les autres dettes pour 175 millions d'euros pour les deux filiales brésiliennes et pour 28 millions d'euros pour la filiale argentine au 31 décembre 2014 (respectivement 182 millions d'euros et 22 millions d'euros au 31 décembre 2013). 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 édictées dans les contrats de pariement. 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.

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.

J – Activités conjointes

NOM DE L'ENTITÉ	PAYS D'IMPLANTATION	PRINCIPALE ACTIVITÉ	POURCENTAGES DE CAPITAL DU GROUPE	
			31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Automobile				
Société des Automobiles Alpine Caterham ⁽¹⁾	France	Fabrication de véhicules	100	50
Renault Nissan Technology and Business Center India Private Limited (RNTBCI) ⁽²⁾	Inde	Centre de services Partagés	67	67

(1) La Société des Automobiles Alpine Caterham, est consolidée en intégration globale en 2014 en raison du rachat de la participation de 50 %, qui avait été cédée en juin 2013 à un partenaire. Les droits de vote sont identiques au pourcentage d'intérêt.

(2) Le Groupe dispose de 50 % des droits de vote dans la société Renault Nissan Technology and Business Center India Private Limited.

NOTE 19

PROVISIONS POUR ENGAGEMENTS DE RETRAITE ET ASSIMILÉS

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 566 millions d'euros en 2014 (579 millions d'euros en 2013).

Régimes à prestations définies

Les régimes à prestations définies sont comptabilisés conformément aux principes comptables définis en note 2-S 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 Corée, 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...) ;
- les autres avantages long terme : principalement les médailles du travail, le capital temps et les congés supplémentaires en fin de carrière en France.

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 carrière.

Le régime de complément de retraite le plus significatif du Groupe se situe au Royaume-Uni, où il existe deux régimes de pension à prestations définies gérés dans le cadre d'un fonds de pension dédié constitué de deux compartiments ; l'un est relatif aux filiales de l'Automobile, l'autre à RCI Financial Services Ltd. La population des bénéficiaires éligibles est fermée depuis 2004 ; elle est de l'ordre de 1 900 personnes.

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 des anciens salariés. Le fonds relève de la réglementation locale, qui définit des exigences de financement minimal pouvant conduire à des contributions additionnelles de la part du Groupe. La politique d'investissement des actifs est définie dans chaque section du fonds par un organe de pilotage, qui réalise un examen trimestriel de la performance des investissements. Les risques associés à ces régimes sont les risques usuels (baisse de la rentabilité future des actifs investis, baisse des marchés des actions, augmentation de l'espérance de vie des bénéficiaires...).

Le compartiment dédié à l'Automobile présente une insuffisance de financement que le Groupe s'est engagé à couvrir d'ici 2022 par des versements d'un montant annuel maximum de 3 millions de livres par an. Le déficit est évalué à 18 millions de livres au 30 septembre 2014 (15 millions de livres au 30 septembre 2013).

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Âge de départ à la retraite	60 à 65 ans	60 à 65 ans
Taux d'actualisation ⁽¹⁾	1 % à 3 %	2,8 % à 3,2 %
Taux d'augmentation des salaires	1 % à 3 %	2,2 % à 3 %
Duration des régimes	9 à 20 ans	12 à 20 ans
Engagement brut	1 263 millions d'euros	1 137 millions d'euros

(1) Le taux majoritairement utilisé pour valoriser les engagements du Groupe en France s'élève à 1,8 % (2,9 % en 2013). Il varie cependant 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 zéro-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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Taux d'actualisation financière ⁽¹⁾	3,7 %–3,8 %	4,7 %–4,8 %
Taux d'augmentation des salaires	2 % à 3 %	2 % à 3,3 %
Duration des régimes	20 à 27 ans	20 à 27 ans
Taux de rendement réel des actifs de couverture	12,1 %	6,8 % à 7,6 %
Engagement brut	326 millions d'euros	258 millions d'euros
Juste valeur des fonds investis via des fonds de pension	265 millions d'euros	238 millions d'euros

(1) La référence retenue pour la détermination du taux d'actualisation est la courbe de taux Mercer (Mercer Yield Curve).

C – Charge nette de l'exercice

(en millions d'euros)	2014	2013
Coût des services rendus de la période	100	100
Coût des services passés et pertes (profits) sur liquidation	8	-
Intérêt net sur le passif (actif) net	45	42
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	(1)
Charge (produit) net de l'exercice au compte de résultat	103	100



D – Analyse de la provision au bilan

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		
	VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION	JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME	PASSIF (ACTIF) NET AU TITRE DE PRESTATIONS DÉFINIES
Indemnités de fin de carrière et indemnités de départ			
France	1 263	-	1 263
Europe (hors France)	18	(2)	16
Amériques	2	-	2
Eurasie ⁽¹⁾	58	-	58
Asie-Pacifique ⁽²⁾	92	(18)	74
Afrique-Moyen-Orient-Inde	1	-	1
TOTAL INDENNITÉS DE FIN DE CARRIÈRE ET INDENNITÉS DE DÉPART	1 434	(20)	1 414
Retraites complémentaires			
France	84	(45)	39
Royaume-Uni	326	(285)	41
Europe (hors France et Royaume-Uni) ⁽³⁾	241	(168)	73
Amériques	5	-	5
TOTAL RETRAITES COMPLÉMENTAIRES	656	(498)	158
Autres avantages à long terme			
France ⁽⁴⁾	178	-	178
Europe (hors France)	2	-	2
TOTAL AUTRES AVANTAGES À LONG TERME	178	-	178
TOTAL ⁽⁵⁾	2 268	(518)	1 750

(1) Essentiellement Roumanie et Turquie.

(2) Corée.

(3) Pour l'essentiel Allemagne, Pays-Bas et Suisse.

(4) Capital temps, congés supplémentaires en fin de carrière et médailles du travail.

(5) Part à moins d'un an du passif net total 67 millions d'euros et part à plus d'un an 1 683 millions d'euros.

E – Évolution des engagements, des fonds investis et de la provision

(en millions d'euros)	VALEUR ACTUALISÉE DE L'OBLIGATION (A)	JUSTE VALEUR DES ACTIFS DU RÉGIME (B)	PASSIF (ACTIF) NET AU TITRE DE PRESTATIONS DÉFINIES (A) + (B)
Solde au 31 décembre 2013	2 011	(483)	1 008
Coût des services rendus de la période	100	-	100
Coût des services passés et profits et pertes sur liquidation	8	-	8
Intérêt net sur le passif (actif) net	62	(17)	45
Effets des mesures d'adaptation des effectifs	-	-	-
Charge (produit) de l'exercice 2014 au compte de résultat (note 19-C)	170	(17)	153
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses démographiques	18	-	18
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des changements d'hypothèses financières	239	-	239
Pertes et gains actuariels sur l'obligation découlant des effets d'expérience	(62)	-	(62)
Rendement net des actifs du régime (hors partie en intérêts nets)	-	(34)	(34)
Variation du plassement de l'actif (hors partie en intérêts nets)	-	-	-
Charge (produit) de l'exercice 2014 en autres éléments du résultat global	190	(34)	156
Contributions versées aux fonds par l'employeur	-	(7)	(7)
Contributions versées aux fonds par les salariés	-	(4)	(4)
Prestations payées au titre du régime	(137)	17	(120)
Effet des variations de cours de change	28	(20)	8
Effet des variations de périmètre et autres	1	-	1
Solde au 31 décembre 2014	2 268	(618)	1 750

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

Le cumul des écarts actuariels net d'impôts (hors part des entreprises associées) enregistrés en autres éléments du résultat global est une charge de 624 millions d'euros au 31 décembre 2014 (charge de 481 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Une baisse de 50 points de base des taux d'actualisation utilisés pour chacun des régimes entraînerait une augmentation des engagements de 155 millions d'euros au 31 décembre 2014 (115 millions d'euros au 31 décembre 2013).

La durée moyenne pondérée des régimes s'élève à 13 années au 31 décembre 2014 (14 années au 31 décembre 2013).

F – Détail de la juste valeur des actifs investis

Les actifs investis via des fonds de pension et des compagnies d'assurance s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		
	ACTIFS COTÉS SUR DES MARCHÉS ACTIFS	ACTIFS NON COTÉS	TOTAL
Fonds pension			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	1	-	1
Actions	79	-	79
Obligations	187	-	187
Biens immobiliers	-	-	-
Parts dans des fonds communs de placement et autres	22	3	25
TOTAL FONDS DE PENSION	289	3	292
Compagnies d'assurance			
Trésorerie et équivalents de trésorerie	19	-	19
Actions	9	-	9
Obligations	152	19	171
Biens immobiliers	14	2	16
Parts dans des fonds communs de placement et autres	9	2	11
TOTAL COMPAGNIES D'ASSURANCE	203	23	226
TOTAL	492	26	518

Les actifs des fonds de pension de retraite se rapportent principalement aux régimes localisés au Royaume-Uni (55,2 %). Les contrats d'assurance concernent principalement l'Allemagne (4,9 %), la Corée (3,3 %), la France (8,9 %), les Pays-Bas (18,2 %) et la Suisse (8,5 %). Les taux de rendements réels des fonds investis au Royaume-Uni sont présentés en note 19-B.

La moyenne pondérée des taux de rendement réels des principaux fonds investis par le Groupe est de 7,82 % en 2014 (6,4 % en 2013).

À ce jour, la meilleure estimation des contributions à verser aux fonds en 2015 est de l'ordre de 12 millions d'euros.

Les actifs de pension du Groupe ne comportent pas d'instruments financiers du Groupe Renault. Les investissements immobiliers ne comportent pas de biens immobiliers occupés par le Groupe.

NOTE 20

PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

(en millions d'euros)	COÛTS DE RESTRUCTURATION	GARANTIE	RISQUES FISCAUX ET LITIGES	ACTIVITÉS D'ASSURANCE ⁽¹⁾	AUTRES	TOTAL
Au 31 décembre 2013	443	702	366	191	379	2 081
Dotations aux provisions	278	583	100	60	121	1 122
Reprises de provisions pour consommation	(200)	(403)	(27)	(18)	(58)	(715)
Reprises de reliquats de provisions non consommées	(18)	(23)	(15)	-	(47)	(101)
Mouvements de périmètre	(1)	-	-	-	(3)	(4)
Écarts de conversion et autres mouvements	(4)	(32)	1	-	(20)	(55)
Au 31 décembre 2014 ⁽²⁾	491	807	426	233	372	2 329

⁽¹⁾ Il s'agit principalement des provisions techniques des compagnies d'assurance de l'activité linéairement des ventes.

⁽²⁾ Part à moins d'un en du total des provisions : 0,88 millions d'euros et part à plus d'un en : 24,0 millions d'euros.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault ou des sociétés du Groupe sont impliqués fait l'objet d'un examen à la date d'arrêté des comptes. Après avis des conseils juridiques, les provisions jugées nécessaires sont, le cas échéant, constituées pour couvrir les risques estimés.

Les dotations aux provisions pour coûts de restructuration intègrent essentiellement l'effet des mesures d'adaptation des effectifs en Europe (note 6-A). Les dotations aux autres provisions comprennent la dotation complémentaire au titre des indemnités à verser du fait du non-respect de volumes d'achats minimaux prévus pour certains véhicules électriques (note 6-B).

Au 31 décembre 2014, les autres provisions comprennent 15 millions d'euros de provisions constituées dans le cadre de l'application de réglementations liées à l'environnement (18 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces provisions incluent les frais liés aux véhicules et batteries hors d'usage (note 28-A2) et les frais de dépollution de terrains industriels dont la cession est prévue. Elles comprennent également les frais de dépollution des terrains commerciaux de Renault Retail Group à hauteur de 4 millions d'euros (4 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Les émissions de gaz à effet de serre étant inférieures aux quotas qui lui ont été attribués, le Groupe n'a enregistré aucune provision à ce titre au 31 décembre 2014.

NOTE 21**AUTRES PASSIFS COURANTS ET NON COURANTS**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Dettes fiscales (hors impôts exigibles courants)	109	1 015	1 124	140	923	1 063
Impôts exigibles courants	-	162	162	-	126	126
Dettes sociales	19	1 358	1 377	19	1 470	1 489
Dettes diverses	257	4 264	4 521	298	3 837	4 135
Produits d'intérêts	819	754	1 573	692	584	1 276
Dérivés sur opérations liées à des titres d'exploitation de l'Automobile	-	2	2	-	-	-
TOTAL	1 204	7 555	8 759	1 119	6 950	8 069

Les dettes diverses correspondent notamment aux produits constatés d'avance dans le cadre des contrats de ventes de véhicules avec engagement de reprise (512 millions d'euros au 31 décembre 2014 et 531 millions au 31 décembre 2013).

4.2.6.5 ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS, JUSTE VALEUR ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS**NOTE 22****ACTIFS FINANCIERS – TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE****A – Ventilation courant/non courant**

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	1 233	-	1 233	1 196	-	1 196
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	785	785	-	135	135
Prêts	130	280	419	190	707	897
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	309	465	774	144	258	400
TOTAL ACTIFS FINANCIERS	1 661	1 530	3 211	1 530	1 098	2 628
dont valeur brute	1 682	1 535	3 217	1 531	1 102	2 633
dont dépréciation	(21)	(5)	(26)	(1)	(4)	(5)
Équivalents de trésorerie	-	4 385	4 385	-	3 732	3 732
Trésorerie	-	8 112	8 112	-	7 929	7 929
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE	-	12 497	12 497	-	11 661	11 661

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

L'information relative aux risques de contrepartie sur les actifs financiers ainsi que sur la trésorerie et les équivalents de trésorerie est fournie en note 25-B6.

A1 Titres de sociétés non contrôlées

Les titres de sociétés non contrôlées correspondent à hauteur de 1 134 millions d'euros (1 035 millions d'euros au 31 décembre 2013) aux titres Daimler acquis dans le cadre du partenariat stratégique.

Ces titres sont classés en actifs financiers disponibles à la vente et leur juste valeur est déterminée par référence au cours de l'action. Au 31 décembre 2014, le cours du titre en Bourse (68,97 euros par titre) est supérieur au prix d'acquisition (35,52 euros par titre). La hausse de valeur de la période, soit 99 millions d'euros, est comptabilisée en autres éléments du résultat global de l'exercice 2014 (355 millions d'euros pour l'année 2013).

Les titres des sociétés non contrôlées incluent également au 31 décembre 2014 un montant de 57 millions d'euros (59 millions d'euros au 31 décembre 2013) au titre du Fonds de modernisation des équipementiers automobiles (FMEA). Dans le cadre du plan de soutien aux équipementiers mis en œuvre par les pouvoirs publics et les constructeurs automobiles, Renault s'est engagé à verser à ce fonds d'investissement un total de 200 millions d'euros au fur et à mesure des appels. Le montant restant à appeler auprès de Renault au 31 décembre 2014 s'élève à 74 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 FMEA, ajustée d'éléments d'appréciation connus postérieurement. En 2014, l'évolution de la juste valeur a conduit à constater un produit de 3 millions d'euros en autres produits financiers (en 2013, charge de 11 millions d'euros).

A2 Trésorerie non disponible pour la société mère du 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.

L'accès limité au dollar contraint le niveau des règlements internationaux des filiales du Groupe situées en Argentine. La trésorerie de ces entités s'élève à 292 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Les comptes courants bancaires détenus par les Fonds communs de titrisation du financement des ventes contribuent pour partie au rehaussement de crédit des Fonds (note 15-B1). Ils s'élèvent à 479 millions d'euros fin 2014.

B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

(en millions d'euros)	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ^(f)	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	PRÊTS ET CRÉANCES	TOTAL
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	1 233	1 233	-	1 233
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	-	785	785	-	785
Prêts	-	-	-	-	419	419
Dérivés actifs aux opérations de financement de l'Automobile	701	73	-	774	-	774
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2014	701	73	2 018	2 792	419	3 211
Équivalents de trésorerie	-	-	129	129	4 258	4 385
Trésorerie	-	-	-	-	8 112	8 112
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2014	-	-	129	129	12 368	12 497
Titres de sociétés non contrôlées	-	-	1 196	1 196	-	1 196
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	-	-	135	135	-	135
Prêts	-	-	-	-	807	807
Dérivés actifs aux opérations de financement de l'Automobile	305	95	-	400	-	400
TOTAL ACTIFS FINANCIERS AU 31 DÉCEMBRE 2013	305	95	1 331	1 731	897	2 628
Équivalents de trésorerie	-	-	84	84	3 648	3 732
Trésorerie	-	-	-	-	7 929	7 929
TOTAL TRÉSORERIE ET ÉQUIVALENTS DE TRÉSORERIE AU 31 DÉCEMBRE 2013	-	-	84	84	11 577	11 661

(f) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

Le Groupe n'a procédé à aucun reclassement entre les différentes catégories d'actifs financiers en 2014 (comme en 2013).

NOTE 23

PASSIFS FINANCIERS, DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES

A – Ventilation courant/non courant

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014			31 DÉCEMBRE 2013		
	NON COURANT	COURANT	TOTAL	NON COURANT	COURANT	TOTAL
Titres participatifs Renault SA	350	-	350	313	-	313
Emprunts obligataires	4 870	1 417	6 287	4 506	1 538	6 044
Autres dettes représentées par un titre	-	223	223	-	63	63
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués au coût amorti)	1 344	1 052	2 396	1 524	670	2 194
Emprunts auprès des établissements de crédit (évalués à la juste valeur)	-	-	-	-	218	218
Autres dettes porteuses d'intérêts	426	70	496	458	174	632
Passifs financiers de l'Automobile hors dérivés	6 890	2 762	9 702	6 801	2 663	9 464
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	282	454	736	30	258	297
Passifs financiers de l'Automobile	7 272	3 216	10 488	6 840	2 921	9 761
Titres participatifs Diac	11	-	11	10	-	10
Emprunts obligataires	-	11 935	11 935	-	11 643	11 643
Autres dettes représentées par un titre	254	4 460	4 744	250	4 315	4 565
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	2 660	2 660	-	3 227	3 227
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	6 854	6 854	-	4 442	4 442
Passifs financiers et dettes du Financement des ventes hors dérivés	265	20 739	26 004	260	23 627	23 887
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	-	80	80	-	130	130
Dettes et passifs financiers de Financement des ventes	265	20 828	26 083	260	23 757	24 017
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DU FINANCEMENT DES VENTES	7 537	29 044	36 581	7 100	26 678	33 778

Titres participatifs

Les titres participatifs émis en octobre 1983 et en avril 1984 par Renault SA sont des titres perpétuels subordonnés. Ils font l'objet d'une rémunération annuelle d'un minimum de 9 %, composée d'une partie fixe égale à 6,75 % et d'une partie variable, fonction de l'évolution du chiffre d'affaires consolidé, calculée à structure et méthodes de consolidation identiques. La rémunération de 17 millions d'euros au titre de 2014 (17 millions d'euros en 2013) figure dans les charges d'intérêts. Ces titres sont cotés à la Bourse de Paris. La cotation du titre d'une valeur nominale de 153 euros a varié du 31 décembre 2013 au 31 décembre 2014 de 392 euros à 439 euros conduisant à un ajustement de la juste valeur des titres participatifs de 37 millions d'euros en 2014 (65 millions d'euros en 2013) constaté en autres charges financières (note 7).

La rémunération des titres participatifs émis en 1985 par Diac comprend une partie fixe égale au TAM (Taux Annuel Monétaire) et une partie variable obtenue en appliquant à 40 % du TAM le taux de progression du résultat net consolidé du sous-groupe Diac de l'exercice par rapport à celui de l'exercice précédent.

Évolution des emprunts obligataires de l'Automobile

En 2014, Renault SA a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 1 513 millions d'euros et a émis de nouveaux emprunts obligataires sur les marchés européens, japonais et chinois pour un montant total de 1 680 millions d'euros. Les échéances des nouvelles émissions se situent entre 2016 et 2021.

Évolution des dettes de Financement des ventes

En 2014, le groupe RCI Banque a procédé au remboursement d'emprunts obligataires pour un montant total de 3 396 millions d'euros et a émis de

nouveaux emprunts obligataires dont les échéances se situent entre 2015 et 2021 pour un montant de 3 469 millions d'euros.

La collecte de dépôts a progressé de 2 201 millions d'euros (dont 648 millions d'euros de dépôts à terme) en 2014, pour atteindre 6 534 millions d'euros classés en autres dettes porteuses d'intérêts. Après la France et l'Allemagne, RCI Banque a lancé en 2014 son activité de collecte d'épargne en Autriche.

Lignes de crédit

Au 31 décembre 2014, Renault SA dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 3 210 millions d'euros (3 435 millions d'euros au 31 décembre 2013) auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 280 millions d'euros au 31 décembre 2014 (555 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2014 (également non utilisées au 31 décembre 2013).

Par ailleurs, au 31 décembre 2014, le Financement des ventes dispose de lignes de crédit ouvertes confirmées pour une valeur de 4 803 millions d'euros (4 661 millions d'euros au 31 décembre 2013), en diverses monnaies auprès des banques. La part à court terme de ces lignes de crédit ouvertes s'élève à 1 005 millions d'euros au 31 décembre 2014 (874 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ces lignes de crédit ne sont pas utilisées au 31 décembre 2014 (également non utilisées au 31 décembre 2013).

La documentation contractuelle des passifs financiers et des lignes de crédit confirmées ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

B – Ventilation par catégorie d'instruments financiers et juste valeur

31 DÉCEMBRE 2014 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI ⁽¹⁾		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽²⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	350	350	-	-	350
Emprunts obligataires	-	-	-	-	6 287	6 680	6 287
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	223	223	223
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	2 396	2 420	2 396
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	498	515	498
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	732	4	-	736	-	-	736
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	732	4	350	1 086	9 402	9 838	10 488
Titres participatifs Dac	-	-	11	11	-	-	11
Emprunts obligataires	-	-	-	-	11 935	12 107	11 935
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	4 744	4 778	4 744
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	2 660	2 688	2 660
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	6 654	6 654	6 654
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	39	50	-	89	-	-	89
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	39	50	11	100	25 993	26 317	26 093

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

31 DÉCEMBRE 2013 (en millions d'euros)	INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN				INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI ⁽¹⁾		
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION ⁽²⁾	DÉRIVÉS DE COUVERTURE	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT LORS DE LEUR COMPTABILISATION INITIALE	TOTAL INSTRUMENTS EN JUSTE VALEUR AU BILAN	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN
Titres participatifs Renault SA	-	-	313	313	-	-	313
Emprunts obligataires	-	-	-	-	6 044	6 406	6 044
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	63	63	63
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	218	218	2 194	2 147	2 412
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	632	646	632
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	293	4	-	297	-	-	297
PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	293	4	531	828	8 933	9 262	9 761
Titres participatifs Dac	-	-	10	10	-	-	10
Emprunts obligataires	-	-	-	-	11 643	11 924	11 643
Autres dettes représentées par un titre	-	-	-	-	4 565	4 607	4 565
Emprunts auprès des établissements de crédit	-	-	-	-	3 227	3 288	3 227
Autres dettes porteuses d'intérêts	-	-	-	-	4 442	4 442	4 442
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	37	93	-	130	-	-	130
DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	37	93	10	140	23 877	24 241	24 017

(1) Y compris les dérivés comptablement non qualifiés de couverture.

(2) Y compris les passifs financiers faisant l'objet d'une couverture de juste valeur.

Pour les passifs financiers et les dettes de financement des ventes évalués au coût amorti au bilan, la juste valeur a été déterminée essentiellement par l'actualisation des flux futurs aux taux proposés à Renault au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013, 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 zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des obligations émises par le Groupe ; la juste valeur ainsi déterminée relève du niveau 2.

COMPTES
COMPTES CONSOLIDÉS

4

C – 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 2014.

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.

C1 Échéancier des passifs financiers de l'Automobile

31 DÉCEMBRE 2014								
(en millions d'euros)	VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
Emprunts obligataires émis par Renault SA (par date d'émission)								
2007	10	10	-	-	10	-	-	-
2010	1 152	1 154	654	-	500	-	-	-
2011	519	519	-	519	-	-	-	-
2012	1 172	1 175	69	258	850	-	-	-
2013	1 860	1 873	603	170	-	900	-	-
2014	1 867	1 874	-	543	631	-	-	500
Intérêts courus, frais et primes	98	98	68	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	6 287	6 273	1 394	1 488	1 881	900	-	800
Autres dettes représentées par un titre	223	223	223	-	-	-	-	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 306	2 383	1 045	401	208	188	321	130
Autres dettes porteuses d'intérêts	406	621	76	40	26	26	48	407
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	3 116	3 227	1 344	631	234	214	367	637
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	708	166	263	69	132	96	32
Titres participatifs	300	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	736	736	464	232	20	17	9	4
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS DE L'AUTOMOBILE	10 488	10 994	3 358	2 514	2 314	1 263	472	1 073

La part à moins d'un an des passifs financiers de l'Automobile se décompose de la manière suivante :

31 DÉCEMBRE 2014				
(en millions d'euros)	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	1 394	3	15	1 376
Autres passifs financiers	1 344	235	588	521
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	196	-	40	126
Dérivés passifs sur opérations de financement	454	163	104	187
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	3 358	401	747	2 210

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

C2 Échéancier des dettes et passifs financiers du Financement des ventes

		31 DÉCEMBRE 2014						
(en millions d'euros)	VALEUR AU BILAN	TOTAL DES FLUX CONTRACTUELS	- 1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+ 5 ANS
Emprunts obligataires émis par RCI Banque (par date d'émission)								
2006	10	10	10	-	-	-	-	-
2006	11	11	11	-	-	-	-	-
2010	1 289	1 288	577	711	-	-	-	-
2011	1 816	1 813	604	1 209	-	-	-	-
2012	2 119	2 116	1 174	200	733	-	-	-
2013	2 046	2 042	163	1 160	114	1 505	-	-
2014	3 527	3 513	72	232	1 749	14	927	519
Intérêts courus, frais et primes	217	220	220	-	-	-	-	-
TOTAL EMPRUNTS OBLIGATAIRES	11 830	11 813	2 831	3 021	2 086	1 019	927	019
Autres dettes représentées par un titre	4 744	4 746	1 784	1 068	577	1 308	21	-
Emprunts auprès des établissements de crédit	2 660	2 661	1 583	952	117	6	3	-
Autres dettes porteuses d'intérêts	6 654	6 654	5 840	301	203	156	174	-
TOTAL AUTRES PASSIFS FINANCIERS	14 058	14 061	9 007	2 389	897	1 470	198	-
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	-	1 208	000	380	166	87	47	29
Titres participatifs	11	-	-	-	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement	88	87	29	24	4	-	-	-
TOTAL DETTES ET PASSIFS FINANCIERS DU FINANCEMENT DES VENTES	26 093	27 240	12 367	6 324	3 753	3 076	1 172	548

La part à moins d'un an des dettes et des passifs financiers du Financement des ventes se décompose de la manière suivante :

	31 DÉCEMBRE 2014			
(en millions d'euros)	FLUX CONTRACTUELS INFÉRIEURS À 1 AN	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 0 ET 1 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 1 ET 3 MOIS	DONT ÉCHÉANCE ENTRE 3 MOIS ET 1 AN
Emprunts obligataires	2 831	753	840	1 238
Autres passifs financiers	9 007	6 162	724	2 121
Intérêts futurs sur emprunts obligataires et autres passifs financiers	500	31	42	427
Dérivés passifs sur opérations de financement	29	1	-	28
TOTAL DES PASSIFS FINANCIERS D'ÉCHÉANCE INFÉRIEURE À 1 AN	12 367	6 947	1 606	3 814

NOTE 24

JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS ET EFFETS EN RÉSULTAT

A – Juste valeur des instruments financiers par niveau

Les instruments financiers comptabilisés à la juste valeur au bilan sont ventilés selon les niveaux suivants :

- le niveau 1 qui comprend les évaluations basées sur un prix coté sur un marché actif ;

- 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.

	31 DÉCEMBRE 2014			
(en millions d'euros)	JUSTE VALEUR AU BILAN	NIVEAU 1	NIVEAU 2	NIVEAU 3
Titres de sociétés non contrôlées	1 233	1 134	-	99
Valeurs mobilières et titres de créances négociables	785	785	-	-
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	774	-	774	-
Dérivés actifs sur opérations initiales à des fins d'exploitation de l'Automobile	4	-	4	-
Dérivés sur opérations de financement du Financement des ventes	208	-	208	-
Équivalents de trésorerie	129	129	-	-
Instruments financiers actifs en juste valeur au bilan	3 223	2 048	1 076	99
Titres participatifs Renault SA	350	350	-	-
Emprunts de l'Automobile auprès des établissements de crédit	-	-	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	736	-	736	-
Dérivés passifs sur opérations initiales à des fins d'exploitation de l'Automobile	2	-	2	-
Titres participatifs Dac	11	11	-	-
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	80	-	80	-
Instruments financiers passifs en juste valeur au bilan	1 168	361	827	-

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments. Les méthodes et hypothèses retenues sont par nature théoriques et une part importante de jugement intervient dans l'interprétation des données du marché.

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.

En règle générale, les méthodes de valorisation retenues par niveau sont les suivantes :

- niveau 1 : la valeur de marché correspond au dernier cours coté ;
- niveau 2 : la valeur de marché est généralement déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des données de marché observables, telles que les courbes de taux zéro-coupon et la cotation sur le marché secondaire des titres émis par le Groupe ;

- niveau 3 : la valorisation des titres de sociétés non contrôlées est basée sur la quote-part de situation nette.

Le Groupe n'a 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 2014.

Les comptes du Groupe ne comportent pas d'actifs, ni de passifs évalués à la juste valeur de façon non récurrente au bilan.

B – Variation des instruments financiers de niveau 3

Les instruments financiers de niveau 3 s'élèvent à 99 millions d'euros au 31 décembre 2014 (161 millions d'euros au 31 décembre 2013). Ils enregistrent une baisse de 62 millions d'euros sur l'année, principalement liée à la consolidation par mise en équivalence de la société RN SF B.V., holding de la banque destinée à porter l'activité de financement des ventes de l'Alliance en Russie.

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

C – Effet en résultat des instruments financiers

	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS HORS DÉRIVÉS			INSTRUMENTS FINANCIERS PASSIFS HORS DÉRIVÉS			TOTAL IMPACT RÉSULTAT
	INSTRUMENTS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	INSTRUMENTS DISPONIBLES À LA VENTE	PRÊTS ET CRÉANCES	INSTRUMENTS DÉSIGNÉS À LA JUSTE VALEUR PAR LE RÉSULTAT	INSTRUMENTS ÉVALUÉS AU COÛT AMORTI	INSTRUMENTS DÉRIVÉS	
2014 (en millions d'euros)							
Produits d'intérêts	2	-	140	-	-	74	216
Charges d'intérêts	-	-	-	(17)	(458)	(23)	(498)
Variation de juste valeur	-	12	-	(45)	10	(11)	(34)
Dépréciation	-	-	(28)	-	-	-	(28)
Dividendes	-	30	-	-	-	-	30
Résultat de cession	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes de change nets	23	9	(60)	-	(96)	-	(114)
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DE L'AUTOMOBILE	25	60	82	(62)	(634)	40	(419)
dont marge opérationnelle	-	-	(92)	-	(55)	-	(178)
dont autres produits et charges d'exploitation	-	-	8	-	-	-	8
dont résultat financier	25	60	136	(62)	(449)	40	(240)
Produits d'intérêts	-	-	1 558	-	-	96	1 654
Charges d'intérêts	-	-	-	-	(1 182)	(16)	(1 198)
Variation de juste valeur	-	-	-	-	(148)	146	(2)
Dépréciation	-	-	(40)	-	-	-	(40)
Dividendes	-	-	-	-	-	-	-
Résultat de cession	-	-	-	-	-	-	-
Gains et pertes de change nets	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL IMPACT RÉSULTAT DU FINANCEMENT DES VENTES EN MARGE OPÉRATIONNELLE	-	-	1 616	-	(1 330)	236	412
TOTAL GAINS ET PERTES EN RÉSULTAT	25	60	1 668	(62)	(1 664)	266	(7)

(1) 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, ainsi qu'aux dépréciations des créances d'exploitation.

D – Couvertures de juste valeur

(en millions d'euros)	2014	2013
Variation de juste valeur de l'instrument de couverture	(100)	307
Variation de juste valeur de l'élément couvert	100	(236)
Impact net en résultat des couvertures de juste valeur	(9)	71

Cet impact net en résultat des couvertures de juste valeur correspond à la part inefficace des couvertures. Les modalités de comptabilisation des opérations de couverture sont décrites en note 2-X.



NOTE 25

DÉRIVÉS ET GESTION DES RISQUES FINANCIERS

A – Dérivés et accords de compensation

A1 Juste valeur des dérivés

La juste valeur des dérivés correspond à leur valeur au bilan.

31 DÉCEMBRE 2014 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT		NON COURANT	COURANT	
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	93	-	34	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	6	367	36	-	483	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	6	367	129	-	517	-
Couverture de flux de trésorerie	1	-	74	4	15	-
Couverture de juste valeur	57	15	96	-	1	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	245	83	-	278	10	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	303	98	170	282	26	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	3	-	-	2
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	3	-	-	2
TOTAL	309	465	302	282	543	2

31 DÉCEMBRE 2013 (en millions d'euros)	ACTIFS FINANCIERS		AUTRES ACTIFS	PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES		AUTRES PASSIFS
	NON COURANT	COURANT		NON COURANT	COURANT	
Couverture de flux de trésorerie	-	-	-	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	24	-	74	-
Couverture de l'investissement net dans Nissan	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	6	252	3	-	263	-
TOTAL RISQUE DE CHANGE	6	252	27	-	337	-
Couverture de flux de trésorerie	2	-	77	-	13	-
Couverture de juste valeur	92	-	94	2	8	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	44	4	-	37	30	-
TOTAL RISQUE DE TAUX	138	4	171	39	51	-
Couverture de flux de trésorerie	-	-	3	-	-	-
Couverture de juste valeur	-	-	-	-	-	-
Dérivés non qualifiés de couverture et dérivés de transaction	-	-	-	-	-	-
TOTAL RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES	-	-	3	-	-	-
TOTAL	144	256	201	39	398	-

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

A2 Accords de compensation et autres engagements similaires

CONVENTIONS-CADRES 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 résiliation pour l'ensemble des transactions résiliées.

Les conventions-cadres ISDA et FBF ne répondent pas aux critères de compensation dans les états financiers. Le Groupe ne dispose actuellement d'un droit juridiquement exécutoire de compenser les montants comptabilisés qu'en cas de défaut ou d'événement de crédit.

TABEAU DE SYNTHÈSE DES COMPENSATIONS DES ACTIFS ET PASSIFS FINANCIERS

31 DÉCEMBRE 2014 (en millions d'euros)	MONTANTS NON COMPENSÉS AU BILAN :			
	MONTANTS AU BILAN	INSTRUMENTS FINANCIERS ACTIFS/PASSIFS	GARANTIE AU PASSIF	MONTANTS NETS
Actif				
Dérivés actifs sur opérations de financement de l'Automobile	373	(286)	-	87
Dérivés actifs sur opérations de financement du Financement des ventes	208	(66)	-	232
Créances de financement d'es ventes sur le réseau ⁽¹⁾	600	-	(205)	395
TOTAL ACTIF	1 271	(352)	(205)	714
Passif				
Dérivés passifs sur opérations de financement de l'Automobile	608	(286)	-	412
Dérivés passifs sur opérations de financement du Financement des ventes	80	(66)	-	23
TOTAL PASSIF	787	(352)	-	435

(1) Créances de financement des ventes consenties par Compénite de Credit, Financimento e Investimento RCY Brasil, dont les expositions sont couvertes par des « letres de cambio » émises par les concessionnaires, présentées parmi les actifs de bilan représentées par des titres.

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 ;
- risque de crédit.

B1 Risque de liquidité

Le financement du Groupe est assuré par le recours aux marchés de capitaux sous la forme :

- de ressources à long terme (émissions obligataires, placements privés, financements de projets, etc.) ;
- de dettes bancaires ou émissions de titres de créances à court terme ;
- de titrisations de créances par le Financement de ventes.

L'Automobile doit disposer de ressources financières pour financer son activité courante et les investissements nécessaires à son développement futur. Elle doit donc emprunter de manière régulière sur les marchés bancaires et de capitaux pour refinancer sa dette brute et assurer la liquidité de l'Automobile, ce qui l'expose à un risque de liquidité en cas de fermeture prolongée des marchés ou de tension sur l'accès au crédit. Dans le cadre de la politique de centralisation de sa trésorerie, Renault SA assure l'essentiel du refinancement de l'Automobile 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 billets de trésorerie, ou par des financements auprès du secteur bancaire ou d'organismes publics ou para-publics.

Le refinancement à moyen terme de l'Automobile a été réalisé en 2014 essentiellement par des émissions obligataires pour 615 millions d'euros

dans le cadre du programme EMTN de Renault SA (dont une émission en euro à maturité 7 ans pour 500 millions d'euros et une émission « Dim Sum » pour 500 millions de CNY à maturité 3 ans) et par une émission sur le marché japonais dans le cadre d'un programme *Shelf registration* de Renault SA pour un montant de 150 milliards de yens (deux tranches de 75 milliards de yens, l'une à maturité 2 ans, l'autre à maturité 3 ans).

La documentation contractuelle de ces financements ne contient aucune clause pouvant mettre en cause le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de la signature de Renault ou du respect de ratios financiers. Toutefois, certains financements notamment de marchés contiennent des clauses standards de marché (*pari passu*, *negative pledge* et *cross default*).

Par ailleurs, le secteur Automobile dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires d'un montant de 3 210 millions d'euros avec des échéances s'échelonnant jusqu'en 2019. Aucune ligne de crédit n'a été tirée en 2014. Ces accords de crédit confirmés constituent une réserve de liquidité pour l'Automobile.

La documentation contractuelle de ces accords de crédits bancaires confirmés ne contient aucune clause pouvant remettre en cause la mobilisation ou le maintien du crédit en raison de l'évolution de la qualité de signature de Renault ou du respect de ratios financiers.

Compte tenu de ses réserves de trésorerie disponibles (11,6 milliards d'euros) et de ses lignes de crédit confirmées non utilisées à la clôture (3,2 milliards d'euros), l'Automobile dispose de ressources financières suffisantes pour faire face à ses engagements à 12 mois.

Les lignes de crédit ouvertes confirmées non utilisées sont détaillées en note 23-A.

Le Financement des ventes se doit de disposer à tout moment de ressources financières suffisantes pour assurer la pérennité de son activité

et son développement. Une restriction de l'accès aux marchés bancaires et financiers impliquerait une réduction de son activité de financement et/ou un renchérissement des financements accordés. Le pilotage du risque de liquidité de RCI Banque est fondé sur plusieurs indicateurs ou analyses, réactualisés mensuellement sur la base des dernières prévisions d'encours (clientèle et réseau) et des opérations de refinancement réalisées. Les lois d'écoulement des dépôts ont fait l'objet d'hypothèses conservatrices.

En 2014, le Financement des ventes a allongé la maturité de sa dette en émettant pour la première fois à 7 ans à hauteur de 500 millions d'euros. Il a bénéficié de la réouverture du marché des émissions à taux variable pour émettre 1 100 millions d'euros à taux variable pour une durée de 3 ans. Sur le marché des livres sterling, deux fois 250 millions de livres sterling ont été émis avec des maturités respectivement de 5 ans et 3 ans.

Sur le segment des financements structurés, le Financement des ventes a procédé au placement public d'une titrisation adossée à des crédits clientèle en France pour 644 millions d'euros et renouvelé une titrisation privée de créances concessionnaires en Allemagne.

Hors d'Europe, les entités du Financement des ventes en Argentine, au Brésil, en Corée du Sud et au Maroc ont emprunté sur leurs marchés obligataires domestiques.

Après la France et l'Allemagne, RCI Banque a lancé en 2014 son activité de collecte d'épargne en Autriche. La collecte des dépôts a progressé de plus de 50 % sur 12 mois pour atteindre 6,5 milliards d'euros (dont 5,1 milliards d'euros de dépôts à vue et 1,4 milliard d'euros de dépôts à terme).

Ces ressources sont complétées par 4,8 milliards d'euros de lignes bancaires confirmées non tirées (dont RCI Banque pour 4 milliards d'euros), ainsi que par 1,9 milliard d'euros de titres de créances éligibles et mobilisables auprès de la Banque Centrale Européenne (montant après application des décotes et hors créances mobilisées à la date de clôture). RCI Banque assure ainsi la continuité de son activité commerciale pendant près de 12 mois sans accès à la liquidité extérieure.

B2 Risque de change

GESTION DU RISQUE DE CHANGE

L'Automobile est exposée au risque de change dans le cadre de ses activités industrielles et commerciales. Ces risques sont suivis ou centralisés par la Direction des financements et de la trésorerie de Renault.

Renault a généralement pour politique de ne pas couvrir ses flux futurs d'exploitation en devises. En conséquence, la marge opérationnelle du Groupe est exposée au risque de change. Les couvertures éventuelles de ce risque de change font l'objet d'une autorisation formelle de la Direction financière ou de la Direction générale, puis d'un reporting à la Direction générale sur le résultat des couvertures.

En revanche, le principe général de gestion de l'Automobile est de minimiser le risque de change impactant les flux de financement et de placement en devises étrangères, ce qui permet d'éviter toute distorsion du résultat financier liée au change. Toutes les expositions du Groupe au risque de change en résultat financier sont agrégées et contrôlées par la Trésorerie centrale et font l'objet d'un reporting mensuel auprès du Directeur financier. Les flux de financement en devises étrangères lorsqu'ils sont assurés par Renault font l'objet d'une couverture dans les mêmes devises. Si le recours à des financements externes en devises autres que la monnaie locale est nécessaire dans une filiale, la maison mère exerce un contrôle étroit sur

les opérations. Les excédents de trésorerie constatés dans des pays non centralisés sur la maison mère sont généralement placés en monnaie locale sous contrôle de la Trésorerie centrale du Groupe.

Les investissements en fonds propres ne font pas l'objet de couvertures de change, à l'exception de celui dans Nissan pour un montant de 129 milliards de yens au 31 décembre 2014 (note 12-G).

Par ailleurs, la filiale Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations non liées aux flux d'exploitation. Ces opérations font l'objet d'un contrôle quotidien et sont soumises à des limites de risques strictes. Cette activité n'a pas d'impact significatif sur les résultats consolidés de Renault.

Le Financement des ventes présente une faible exposition au risque de change en raison des principes de gestion retenus. Aucune position n'est admise dans le cadre de la gestion centrale du refinancement ; la salle des marchés assure à cet égard, la couverture systématique de la totalité des flux concernés. 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 où les activités de financement des ventes ou le refinancement sont multidevises, ainsi qu'à celles autorisées à placer une partie de leurs excédents de trésorerie dans une devise autre que leur devise patrimoniale.

Au 31 décembre 2014, la position de change consolidée du groupe RCI Banque atteint 6,5 millions d'euros.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de change en 2014.

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 (actif ou passif couvert et dérivé) 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 presque parfaitement en résultat).

Le Groupe dispose d'instruments financiers libellés en yens dans le cadre de sa politique de couverture partielle de l'investissement dans Nissan (note 12-G).

L'estimation des impacts résulte d'une conversion instantanée à la clôture de l'exercice des instruments financiers actifs et passifs concernés après application de la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises.

L'impact sur les capitaux propres concerne la variation de 1 % de l'euro par rapport aux autres devises appliquée aux actifs financiers disponibles à la vente, aux couvertures de flux de trésorerie et à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan, tous les autres impacts étant en résultat.

Pour l'Automobile, l'incidence sur les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 1 % de l'euro par rapport aux principales devises appliquée aux instruments financiers exposés au risque de change serait favorable de 9 millions d'euros au 31 décembre 2014. Elle résulte principalement d'emprunts obligataires en yens liés à la couverture partielle de l'investissement dans Nissan. Cet impact serait compensé par une variation en sens inverse de l'écart de conversion constaté sur la valeur de la participation dans Nissan (note 18-E). Par ailleurs, l'incidence sur le résultat serait favorable de 44 millions d'euros au 31 décembre 2014.

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

DÉRIVÉS DE CHANGE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014				31 DÉCEMBRE 2013			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap devises – achats	6 399	1 437	4 952	-	2 116	866	1 250	-
Swap devises – ventes	5 013	962	5 051	-	2 002	727	1 275	-
Achats à terme	20 087	20 084	3	-	17 970	17 970	-	-
Ventes à terme	20 196	20 193	3	-	17 979	17 979	-	-

B3 Risque de taux

GESTION DU RISQUE DE TAUX

L'exposition au risque de taux du groupe Renault porte essentiellement sur l'activité de financement des ventes exercée par RCI Banque et ses filiales. Le risque global de taux d'intérêt représente l'impact d'une variation des taux sur leur marge brute financière future. L'objectif du Financement des ventes est de limiter au maximum ce risque afin de protéger sa marge commerciale. Pour tenir compte de la difficulté à ajuster exactement la structure des emprunts avec celle des prêts, une souplesse limitée est admise dans la couverture du risque de taux par chaque filiale. Cette souplesse se traduit par l'attribution d'une limite en sensibilité pour chaque filiale validée par le Comité financier, déclinaison individuelle d'une partie de la limite accordée par Renault au Financement des ventes.

Le calcul de sensibilité est effectué quotidiennement par devise et par entité de gestion (centrale de refinancement, filiales de financement des ventes françaises et étrangères) et permet une gestion globale du risque de taux sur le périmètre consolidé du Financement des ventes.

La situation de chaque entité au regard de sa limite est vérifiée chaque jour, et des directives de couverture immédiates 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 ainsi qu'avec 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 macro-couverture 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 du Groupe. Des opérations de macro-couverture, réalisées sous la forme de swaps de taux d'intérêt, permettent de maintenir la sensibilité du holding de refinancement sous la limite définie.

La politique de gestion du risque de taux pour l'Automobile s'appuie sur deux principes : le financement des investissements à long terme s'effectue généralement à taux fixe et la gestion des réserves de liquidité généralement à taux variable. Les emprunts à taux fixe sont swappés en taux variable afin de maintenir un équilibre entre passifs taux variable d'un côté et actifs taux variable de l'autre, tant que la courbe des taux n'est pas suffisamment proche de zéro. Par ailleurs, les financements en yen mis en place dans le cadre

des opérations de couverture partielle de l'investissement dans Nissan sont réalisés à taux fixe.

La trésorerie disponible de l'Automobile est centralisée, dans la mesure du possible, sur Renault SA. Elle est alors placée sous forme de dépôts bancaires à court terme par Renault Finance.

De plus, Renault Finance effectue pour son compte propre des opérations de taux d'intérêts, 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.

Le Groupe n'a pas introduit de changement notable dans sa politique de gestion du risque de taux en 2014.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE DE TAUX

En matière de sensibilité au risque de taux, le Groupe est exposé à :

- une variation des flux d'intérêts des instruments financiers à taux variable évalués au coût amorti (y compris les instruments à taux fixe swappés à taux variable et les produits structurés) ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments financiers à taux fixe évalués en juste valeur ;
- une variation de la juste valeur de ses instruments dérivés.

L'estimation des impacts résulte de l'application sur une période d'un an d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts sur les instruments financiers présents au bilan à la clôture.

L'impact sur les capitaux propres correspond à la variation de juste valeur des actifs financiers disponibles à la vente à taux fixe et des couvertures de flux de trésorerie suite à une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts, 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 inter-secteurs.

Pour l'Automobile, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait favorable respectivement de 82 millions d'euros et 5 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Pour le Financement des ventes, l'incidence sur le résultat et les capitaux propres (avant impôt) d'une hausse de 100 points de base des taux d'intérêts appliquée aux instruments financiers exposés au risque de taux serait respectivement un impact défavorable de 55 millions d'euros et un impact favorable 45 millions d'euros au 31 décembre 2014. L'impact sur les capitaux propres découle principalement de la variation de juste valeur des swaps de couverture de flux de trésorerie futurs.

VENTILATION TAUX FIXE/TAUX VARIABLE APRÈS EFFET DES DÉRIVÉS DES PASSIFS FINANCIERS ET DES DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Taux fixe	17 515	16 806
Taux variable	18 241	16 458
TOTAL PASSIFS FINANCIERS ET DETTES DE FINANCEMENT DES VENTES (HORS DÉRIVÉS)	35 756	33 264

DÉRIVÉS DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014				31 DÉCEMBRE 2013			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Swap de taux	16 880	6 624	9 775	481	15 626	3 484	11 797	345
Autres instruments de gestion du risque de taux	-	-	-	-	-	-	-	-

B4 Risque actions

GESTION DU 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 recouru 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 2014.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE ACTIONS

La sensibilité au risque 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 114 millions d'euros. L'incidence sur le résultat n'est pas significative au 31 décembre 2014.

B5 Risque matières premières

GESTION DU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La Direction des achats de Renault peut être amenée à couvrir en partie son risque matières premières à l'aide d'instruments financiers, tels que des

achats de swaps, des achats d'options d'achat et des achats de tunnels. Ces couvertures sont encadrées par des limitations en volume, durée et seuils de prix.

Au 31 décembre 2014, les opérations de couvertures de matières premières en cours se rapportent à des achats futurs d'aluminium, de palladium, de platine et de plomb. Ces transactions sont qualifiées comptablement de couverture de flux de trésorerie et la variation de leur juste valeur est par conséquent reconnue en capitaux propres. Au 31 décembre 2013, les opérations de couvertures de matières premières en cours se rapportaient à des achats futurs d'aluminium, de cuivre, de palladium, de platine et de plomb.

ANALYSE DE SENSIBILITÉ DES INSTRUMENTS FINANCIERS AU RISQUE MATIÈRES PREMIÈRES

La sensibilité comptable au risque matières premières des instruments financiers résulte des dérivés utilisés pour couvrir l'exposition économique du Groupe à ce risque.

L'incidence d'une évolution à la hausse de 10 % du cours des matières premières sur les dérivés qualifiés de couverture se traduirait par un impact positif sur les capitaux propres de 9 millions d'euros au 31 décembre 2014.

DÉRIVÉS SUR MATIÈRES PREMIÈRES

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014				31 DÉCEMBRE 2013			
	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS	NOMINAL	- 1 AN	1 À 5 ANS	+ 5 ANS
Achats de swaps	90	91	8	-	62	57	5	-

B6 Risque de contrepartie

La gestion du risque de contrepartie des différentes entités du Groupe est assurée de façon totalement coordonnée, et s'appuie sur un système de notation qui prend principalement en compte le rating à long terme des contreparties ainsi que le niveau de leurs fonds propres. Les sociétés du Groupe qui sont soumises à une exposition significative font l'objet d'un suivi quotidien du respect des autorisations de limites selon des procédures précises de contrôle interne.

Un suivi particulier est réalisé sur les contreparties des dépôts, sauf impossibilité. Les dépôts sont principalement réalisés sur de grandes banques

de réseaux, permettant une bonne dispersion du risque et une réduction du risque systémique. Par ailleurs ils sont réalisés quasi exclusivement au jour le jour, permettant une grande réactivité dans la réallocation en cas de stress sur une contrepartie.

Dans ses opérations sur les marchés financiers et bancaires, le Groupe n'est soumis à aucune concentration significative de risque.

Aucune perte n'a été enregistrée du fait de la défaillance d'une contrepartie bancaire en 2014.

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

4.2.6.6 FLUX DE TRÉSORERIE ET AUTRES INFORMATIONS

NOTE 26

FLUX DE TRÉSORERIE

A – Autres produits et charges sans incidence sur la trésorerie

(en millions d'euros)	2014	2013
Dotations nettes relatives aux provisions	355	964
Effets nets du non-recouvrement des créances de financement des ventes	(43)	(57)
(Profits) pertes nets sur cessions d'éléments d'actifs	(22)	(153)
Évolution de la juste valeur des titres participatifs	38	95
Évolution de la juste valeur des autres instruments financiers	(5)	(81)
Impôts différés	(250)	(10)
Autres	29	67
AUTRES PRODUITS ET CHARGES SANS INCIDENCE SUR LA TRÉSORERIE	92	815

B – Variation du besoin en fonds de roulement

(en millions d'euros)	2014	2013
Diminution (augmentation) des stocks nets	(272)	477
Diminution (augmentation) des créances clients nettes de l'Automobile	(275)	(92)
Diminution (augmentation) des autres actifs	(318)	(727)
Augmentation (diminution) des fournisseurs	896	18
Augmentation (diminution) des autres passifs	750	852
VARIATION DU BESOIN EN FONDS DE ROULEMENT	771	528

C – Flux de trésorerie liés aux investissements incorporels et corporels

(en millions d'euros)	2014	2013
Acquisitions d'immobilisations incorporelles	(967)	(829)
Acquisitions d'immobilisations corporelles hors actifs immobilisés donnés en location	(1 736)	(1 681)
TOTAL DES ACQUISITIONS DE LA PÉRIODE	(2 703)	(2 510)
Décalage de décaissement	192	(234)
INVESTISSEMENTS INCORPORELS ET CORPORELS DÉCAISSÉS	(2 511)	(2 749)

D – Intérêts encaissés et décaissés par l'Automobile

(en millions d'euros)	2014	2013
Intérêts reçus	283	213
Intérêts versés	(542)	(550)
ENCAISSEMENTS (DÉCAISSEMENTS) NETS D'INTÉRÊT	(259)	(337)

NOTE 27

PARTIES LIÉES

A – Rémunération des mandataires sociaux et des membres du Comité exécutif

A1 Rémunération des mandataires sociaux

Le Conseil d'administration a réuni les fonctions de Président du Conseil d'administration et de Directeur général. Le Président-Directeur général ne perçoit aucune rémunération au titre de la fonction de Président du Conseil d'administration.

Le tableau ci-dessous fait état des rémunérations allouées au prorata du temps d'exercice des fonctions :

(en millions d'euros)	2014 ⁽¹⁾	2013
Part fixe	1,2	1,2
Part variable	2,2	1,4
Charges sociales patronales	2,1	0,7
Retraites complémentaires	1,0	1,0
Autres éléments de rémunération	0,2	0,2
TOTAL RÉMUNÉRATION HORS PLANS DE STOCK-OPTIONS ⁽¹⁾	6,7	4,5
Plans de stock-options	1,8	0,5
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
TOTAL PLANS DE STOCK-OPTIONS	1,8	0,5
PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL	8,5	5,0

(1) La rémunération allouée comprend le part en numéraire et la valorisation comptable de la partie différée à payer en actions.

La rémunération des administrateurs (jetons de présence) s'élève à 1 074 699 euros en 2014 (1 034 027 euros versés en 2013), dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2013).

A2 Rémunération des membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général)

Les rémunérations et avantages assimilés suivants, alloués aux membres du Comité exécutif (hors Président-Directeur général), ont été comptabilisés en charge :

(en millions d'euros)	2014	2013
Salaires – part fixe	3,8	4,3
Indemnités de fin de carrière	0,0	0,0
Salaires – part variable	4,3	4,0
Charges sociales patronales	3,9	3,8
Retraites complémentaires	2,3	3,8
Autres éléments de rémunération	0,7	1,0
TOTAL RÉMUNÉRATION HORS PLANS DE STOCK-OPTIONS	18,0	16,7
Plans de stock-options	3,2	2,8
Plans de stock-options – effet des annulations	-	-
TOTAL PLANS DE STOCK-OPTIONS	3,2	2,8
MEMBRES DU COMITÉ EXÉCUTIF (HORS PRÉSIDENT-DIRECTEUR GÉNÉRAL)	18,2	19,3

B – Participation de Renault dans les entreprises associées

Les éléments d'information relatifs à la participation de Renault dans Nissan et AVTOVAZ sont explicités respectivement en notes 12 et 13-A.

NOTE 28**ENGAGEMENTS HORS BILAN, ACTIFS ET PASSIFS ÉVENTUELS**

Renault, dans le cadre de ses activités, prend un certain nombre d'engagements, est impliqué dans des litiges et est soumis à des enquêtes des autorités de la concurrence (actuellement, enquêtes en cours en Corée et en Espagne). 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, Renault 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).

A – Hors-bilan – Engagements donnés et passifs éventuels**A1 Opérations courantes**

Le Groupe s'est engagé pour les montants suivants :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Avals, cautions et garanties	214	318
Engagements de financement en faveur de la clientèle ⁽¹⁾	1 675	1 403
Commandes fermes d'investissements	518	483
Engagements de location	310	369
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués et autres engagements ⁽²⁾	127	110

(1) Les engagements en faveur de la clientèle donnés par le Financement des ventes donneront lieu à un décaissement de liquidité, dans les 3 mois suivant la date de clôture, pour un montant maximum de 1 507 millions d'euros au 31 décembre 2014.

(2) Les actifs nantis, gagés ou hypothéqués correspondent principalement à des actifs de Renault Samsung Motors gagés en garantie du remboursement de passifs financiers, depuis l'acquisition par Renault en 2000.

Les engagements de location donnés comprennent les loyers provenant de baux irrévocables. Ils s'analysent de la manière suivante :

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Moins de 1 an	33	35
Entre 1 et 5 ans	172	190
Plus de 5 ans	105	135
TOTAL	310	369

A2 Opérations spécifiques**VÉHICULES HORS D'USAGE**

Le Groupe constitue des provisions au titre des obligations de recyclage, pays par pays, en fonction des obligations réglementaires et lorsque les modalités d'organisation de la filière de recyclage sont déterminées. Ces provisions font l'objet d'une revue régulière afin de prendre en compte l'évolution de la situation de chaque pays.

Pour les pays dont la législation est incomplète, en l'absence de texte réglementaire, il n'est pas possible de déterminer avec certitude si un coût résiduel reste à la charge du Groupe.

AUTRES ENGAGEMENTS

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 2014, le Groupe n'a pas identifié de risques significatifs liés à ces opérations.

Renault détient dans le cadre de cessions partielles de filiales opérées au cours d'exercices antérieurs, des options de vente portant sur tout ou partie de la participation résiduelle. L'exercice de ces options ne générerait pas de conséquence significative sur les comptes consolidés du Groupe.

Les sociétés du Groupe 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.

B – Hors-bilan – Engagements reçus et actifs éventuels

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Avals, cautions et garanties	2 102	2 088
Actifs nantis, gagés ou hypothéqués ⁽¹⁾	2 631	2 636
Engagements de reprise ⁽²⁾	1 371	1 482
Autres engagements	5	16

(1) Dans le cadre de son activité de financement de 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 2 505 millions d'euros à fin décembre 2014 (2 609 millions d'euros à fin décembre 2013).

(2) Il s'agit des engagements reçus par le Financement des ventes pour la reprise par un tiers, à la fin des contrats, des véhicules donnés en location.

Les engagements hors bilan reçus concernant des lignes de crédit ouvertes confirmées sont présentés en note 23-A.

4 COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

NOTE 29

HONORAIRES DES COMMISSAIRES AUX COMPTES ET DE LEUR RÉSEAU

Les honoraires des Commissaires aux comptes du Groupe et leur réseau sont les suivants :

(en millions d'euros)	RÉSEAU EY				RÉSEAU KPMG		RÉSEAU DELOITTE	
	MONTANT		EN %		MONTANT	EN %	MONTANT	EN %
	2014	2013	2014	2013	2014	2013	2014	2013
Audit								
Commissariat aux Comptes, certification, examen des comptes individuels et consolidés	0,83	0,78	81,7 %	83,0 %	0,88	84,8 %	0,70	81,7 %
• Renault SA et Renault s.a.s.	3,01	3,74	48,5 %	51,5 %	2,15	30,4 %	2,55	34,8 %
• Filiales intégrées globalement	2,02	3,06	45,2 %	42,0 %	3,84	54,5 %	4,15	56,8 %
Autres diligences et prestations directement liées à la mission du Commissaire aux Comptes	0,20	0,41	3,0 %	0,8 %	0,01	0,2 %	0,38	5,1 %
• Renault SA et Renault s.a.s.	0,05	0,10	0,7 %	1,3 %	0,00	0,0 %	0,06	0,8 %
• Filiales intégrées globalement	0,15	0,31	2,3 %	4,3 %	0,01	0,2 %	0,33	4,5 %
SOUS-TOTAL AUDIT	6,13	7,20	84,7 %	88,1 %	6,00	88,1 %	7,08	86,8 %
Autres prestations								
• Juridique, fiscal, social	0,29	0,08	4,5 %	0,9 %	0,80	12,6 %	0,21	2,8 %
• Autres	0,05	-	0,8 %	-	0,17	2,3 %	0,02	0,3 %
SOUS-TOTAL AUTRES PRESTATIONS	0,34	0,08	5,3 %	0,9 %	1,06	14,9 %	0,23	3,2 %
TOTAL	6,47	7,28	100 %	100 %	7,06	100 %	7,31	100 %

Lors de l'Assemblée générale du 30 avril 2014, KPMG a été nommé Commissaire aux comptes du Groupe et le mandat de EY a été renouvelé.

NOTE 30

ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS À LA CLÔTURE

Néant.

NOTE 31

SOCIÉTÉS CONSOLIDÉES

A – Sociétés consolidées par intégration globale (filiales)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Renault SA	France	Société consolidante	Société consolidante
AUTOMOBILE			
France			
Renault s.a.s.	France	100	100
Arkanoé	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Le Mans	France	100	100
Auto Châssis International (ACI) Mulsanne	France	100	100
Fonderie de Bretagne	France	100	100
IDMU	France	100	100
IDVE	France	100	100
Maubouge Construction Automobile (MCA)	France	100	100
Renault Environnement	France	100	100
Renault Développement Industriel et Commercial (RDIC)	France	100	100
Renault Retail Group SA et ses filiales	France	100	100
Renault Samara	France	100	100
ROPREAM	France	100	100
SCI Parc Industriel du Mans	France	100	100
SCI Plateau de Guyencourt	France	100	100
SNC Renault Orléans	France	100	100
SNC Renault Douai	France	100	100



POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
SNC Renault Flins	France	100	100
SNC Renault Sandouville	France	100	100
Société des Automobiles Alpine Casterham ⁽¹⁾	France	100	-
Softstock International	France	100	100
Société de Transmissions Automatiques	France	100	100
Société de Véhicules Automobiles de Bâtily (SOVAB)	France	100	100
Société Immobilière de Construction Française pour l'Automobile et la Mécanique (SICOFRAM) et ses filiales	France	100	100
Société Immobilière Renault Habitation (SIRHA)	France	100	100
Société Immobilière d'Épône	France	100	100
Société Immobilière pour l'Automobile (SICIA)	France	100	100
SOCOCAM 2	France	100	100
Technologie et Exploitation Informatique (TEI)	France	100	100
Europe			
Renault Deutsche AG et ses filiales	Allemagne	100	100
Renault Österreich et ses filiales	Autriche	100	100
Renault Belgique Luxembourg et ses filiales	Belgique	100	100
Renault Industrie Belgique (RIB)	Belgique	100	100
Renault Croatia	Croatie	100	100
Renault Espana Comercial SA (REC SA) et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Espana SA et ses filiales	Espagne	100	100
Renault Hungaria et ses filiales	Hongrie	100	100
Renault Irlande	Irlande	100	100
Renault Italia et ses filiales	Italie	100	100
Motor Reinsurance Company	Luxembourg	100	100
Renault Group B.V.	Pays-Bas	100	100
Renault Nederland	Pays-Bas	100	100
Renault Polska	Pologne	100	100
Cacia	Portugal	100	100
Renault Portuguesa et ses filiales	Portugal	100	100
Renault Ceska Republika et ses filiales	République tchèque	100	100
Grigny Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault Retail Group U.K. Ltd.	Royaume-Uni	100	100
Renault U.K.	Royaume-Uni	100	100
Renault Slovakia	Slovaquie	100	100
Renault Nissan Slovenia d.o.o.	Slovenie	100	100
Revoz	Slovenie	100	100
Renault Nordic	Suède	100	100
Renault Finance	Suisse	100	100
Renault Suisse SA et ses filiales	Suisse	100	100
Afrique-Moyen-Orient-Irlande			
Renault Algérie	Algérie	100	100
Renault India Private Ltd.	Inde	100	100
Renault Maroc	Maroc	80	80
Renault Maroc Service	Maroc	100	100
Renault Tanger Exploitation	Maroc	100	100
Renault Tanger Méditerranée	Maroc	100	100
Société marocaine de construction automobile (Somaca)	Maroc	77	77
Amériques			
Groupe Renault Argentina	Argentine	100	100
Renault do Brasil LTDA	Brésil	100	100
Renault do Brasil SA	Brésil	100	100
Sociedad de Fabricación de Automotores (Sofasa) et ses filiales	Colombie	100	100
Renault Corporativo SA de C.V.	Mexique	100	100
Renault Mexico	Mexique	100	100

4

COMPTES COMPTES CONSOLIDÉS

POURCENTAGE D'INTERÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
Asie-Pacifique			
Renault Beijing Automotive Company	Chine	100	100
Renault Samsung Motors	Corée du Sud	80	80
Europe			
Renault Nissan Bulgarie	Bulgarie	100	100
Dacia et ses filiales	Roumanie	99	99
Renault Mécanique Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Commercial Roumanie	Roumanie	100	100
Renault Technologie Roumanie	Roumanie	100	100
AFM Industrie	Russie	100	100
CJSC Renault Russia	Russie	100	100
Renosprom	Russie	100	100
Oyak-Renault Otomobil Fabrikalari	Turquie	52	52
Renault Ukraine	Ukraine	100	100
FINANCEMENT DES VENTES			
France			
Diac	France	100	100
Diac Location	France	100	100
RC Banque et ses succursales	France	100	100
Sogesma ^(A)	France	-	100
Europe			
RCi Versicherungs Service GmbH	Allemagne	100	100
RCi Financial Services S.A.	Belgique	100	100
Renault AutoFin S.A.	Belgique	100	100
Overtase	Espagne	100	100
ES Mobility SRL	Italie	100	100
RCi zrt Hongrie	Hongrie	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
Renault Credit Polska Sp. z o.o.	Pologne	100	100
RCi Gest Instituição Financeira de Crédito	Portugal	100	100
RCi Gest Seguros – Mediadores de Seguros	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 Finance S.A.	Suisse	100	100
Afrique-Moyen-Orient-Inde			
RCi Finance Maroc	Maroc	100	100
RCFM	Maroc	100	100
Amériques			
Courtago S.A.	Argentine	100	100
Rento Compania Financiera	Argentine	60	60
Companhia de Arrendamento Mercantil RCI do Brasil	Brésil	60	60
Companhia de Crédito, Financiamento e Investimento RCI do Brasil	Brésil	60	60
Administradora de Consórcio Renault do Brasil	Brésil	100	100
Corretora de Seguros RCI do Brasil	Brésil	100	100
Asie-Pacifique			
RCi Financial Services Korea	Corée du Sud	100	100
Europe			
RCi Broker De Asigurare	Roumanie	100	100
RCi Rentcare Romania	Roumanie	100	100
RCi Leasing Romania IFN	Roumanie	100	100
OOO RN FINANCE RUSS	Russie	100	100



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 2014	31 DÉCEMBRE 2013
AUTOMOBILE			
Société des Automobiles Alpine Cielham ⁽¹⁾	France	-	50
Renault Nissan Technology and Business Centre India Private Limited (RNTBCI)	Inde	67	67

C – Sociétés consolidées par mise en équivalence (entreprises associées et coentreprises)

POURCENTAGE D'INTÉRÊT DU GROUPE	PAYS	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
AUTOMOBILE			
Boone Comeror	France	33	33
Indra Investissements	France	50	50
Renault South Africa	Afrique du Sud	40	40
Renault Algérie Production	Algérie	49	-
Dongfeng Renault Automotive Company	Chine	50	-
Renault Nissan Automotive India Private Limited	Inde	30	30
Groupe Nissan	Japon	43,7	43,7
Alliance Plastec Auto B.V.	Pays-Bas	50	48,2
Groupe ANTOWAZ	Russie	37,3	35,0
MAAS	Turquie	49	49
FINANCEMENT DES VENTES			
Renault Crédit Car	Belgique	50	50
RN SF B.V.	Pays-Bas	50	-
BARIN B.V.	Pays-Bas	30	-
RN Bank	Russie	30	-
Orfin Finansman Anonim Sirketi	Turquie	50	50

(1) Société des Automobiles Alpine Cielham : société consolidée par intégration globale en 2014, en raison du rachat de la participation de 50 %, qui avait été cédée en juin 2013 à un partenaire.
(2) Sogasme : filiale absorbée en 2014 par une société consolidée par intégration globale.

(2) 個別財務諸表

損益計算書

	2014年度		2013年度	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
営業費用	(27)	(36)	(35)	(46)
引当金繰入	(9)	(12)	(3)	(4)
営業費用、純額	(36)	(47)	(38)	(50)
投資関連収益	690	908	1,741	2,290
投資関連引当金繰入	36	47	19	25
投資関連収益及び費用（注2）	726	955	1,760	2,315
為替関連収益	182	239	40	53
為替関連費用	(29)	(38)	(29)	(38)
為替リスク引当金戻入	3	4	24	32
為替関連収益及び費用（注3）	156	205	35	46
受取利息及び類似収益	47	62	8	11
支払利息及び類似費用	(311)	(409)	(303)	(399)
引当金戻入及び費用振替	73	96	21	28
市場性ある有価証券売却費用	(61)	(80)	(9)	(12)
償却費及び引当金	(5)	(7)	(8)	(11)
その他の財務収益及び費用(注4)	(257)	(338)	(291)	(383)
財務収益、純額	625	822	1,504	1,978
特別損益項目を除く税引前経常利益	589	775	1,466	1,928
資本取引における特別収益	0	0	9	12
資本取引における特別費用				
特別損益項目、純額	0	0	9	12
法人所得税（注5）	95	125	189	249
当期純利益	684	900	1,664	2,189

貸借対照表

資 産	2014年度						2013年度	
	総額		減価償却費、償却費及び引当金		純額		純額	
	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円	百万ユーロ	億円
資本参加持分	6,715	8,833			6,715	8,833	6,880	9,050
その他の持分（注6）	7,500	9,866	2	3	7,498	9,863	7,217	9,493
子会社及び関連会社に対する前払金（注7）	11,482	15,103	4	5	11,478	15,098	11,285	14,844
金融資産	25,697	33,802	6	8	25,691	33,794	25,382	33,387

固定資産合計	25,697	33,802	6	8	25,691	33,794	25,382	33,387
債権（注9）	426	560	5	7	421	554	376	495
市場性ある有価証券（注8）	110	145	1	1	109	143	145	191
現金及び現金同等物	38	50			38	50	41	54
その他の資産(注9)	67	88			67	88	37	49
資産合計	26,338	34,645	12	16	26,326	34,629	25,981	34,175

株主資本及び負債	2014年度		2013年度	
	百万 ユーロ	億円	百万 ユーロ	億円
資本金	1,127	1,482	1,127	1,482
資本剰余金	4,783	6,292	4,783	6,292
持分法による評価差額	899	1,183	1,064	1,400
法定・課税標準準備金	112	147	112	147
繰越利益剰余金	7,599	9,996	6,439	8,470
当期純利益	684	900	1,664	2,189
株主資本（注10）	15,204	19,999	15,189	19,980
永久劣後証券（注11）	129	170	129	170
リスク・負債引当金（注12）	80	105	92	121
社債	6,259	8,233	6,082	8,000
金融機関からの借入	1,109	1,459	1,276	1,678
その他の借入及び金融負債	2,678	3,523	2,424	3,189
借入債務及び金融負債（注13）	10,046	13,215	9,782	12,867
その他負債（注14）	703	925	487	641
繰延収益（注15）	164	216	302	397
株主資本及び負債合計	26,326	34,629	25,981	34,175

キャッシュ・フロー計算書

	2014年度		2013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19）	642	844	1,652	2,173
必要運転資本の変動	165	217	74	97
営業活動によるキャッシュ・フロー	807	1,062	1,726	2,270
その他の持分の純減少/（増加）	(245)	(322)	(33)	(43)
貸付金の純減少/（増加）	(195)	(257)	(1,227)	(1,614)
市場性ある有価証券の純減少/（増加）	36	47	9	12
投資活動によるキャッシュ・フロー	(404)	(531)	(1,251)	(1,646)
社債発行	1,689	2,222	1,756	2,310
社債償還	(1,676)	(2,205)	(1,183)	(1,556)
利付借入債務の純増加/（減少）	123	162	(547)	(720)
配当金の支払額	(504)	(663)	(502)	(660)
社債発行費用及び償還プレミアム	(7)	(9)	(5)	(7)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(375)	(493)	(481)	(633)
現金及び現金同等物の期首残高	5	7	11	14
現金及び現金同等物の増加/（減少）	28	37	(6)	(8)
現金及び現金同等物の期末残高	33	43	5	7

財務諸表に対する注記

1. 会計方針

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及びANC（会計基準局（*Autorité des Normes Comptables*））のレギュレーションANC2014-03によって修正され2014年9月8日付省議決定により承認された新フランス企業会計基準が規定する規則に準拠して作成されている。

貸借対照表及び損益計算書各科目の評価に用いた方法は以下のとおりである。

A - 資本参加持分

CNC（国家会計審議会（*Conseil National de la Comptabilité*））の意見書第34号（1988年7月）が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認めるところに従い、ルノーSAは単独支配子会社への投資に持分法を適用することを選択している。

- ・ 当該方法はルノー・グループの財務諸表に完全に連結するすべての会社に応用される。
- ・ これらの会社の自己資本は、連結財務諸表において使用される会計原則に基づき決定される。これは評価方法であり、連結グループ会社間の内部取引の消去は考慮しない。
- ・ 子会社の評価にあっても、その会社の保有する株式が、ルノー・グループが単独で支配している企業のものである場合は同様の方法で評価する。
- ・ こうした投資先各社の自己資本評価に伴う子会社株式の持分合計の年間増減額は、損益勘定には算入せず、自己資本の「持分法による評価差額」勘定に計上する。当該差額は分配したり、損失に充当したりしてはならない。なお、持分法による評価差額がマイナスとなった場合には、包括的減価引当金が収益に対して設定される。

ルノーSAが単独で支配していない会社への資本参加持分は、付随費用を除いた取得価額若しくは簿価のいずれか低い価額で貸借対照表に計上する。簿価は、純資産に対する持分、収益見込み及び販売予測を考慮して評価する。資本参加持分の簿価が総額より低い場合は、引当金が設定される。

B - 子会社及び関連会社に対する前払金

関係する会社への貸付金並びに子会社及び関連会社に対する前払金は取得原価で計上し、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。

C - 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簿価とする。

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、株式価値（取得原価又は再割当の日における純資産の価格）と受益者によるオプションの行使価格との差額に相当する費用引当金の対象となる。したがって、オプションの行使価格が取得原価より低い場合に対象となるものである。

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。株価が簿価を下回った場合、減損として計上する。

D - 借入コスト及び起債費用

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、「その他の資産」は、該当期間にわたって定額法で償却される。

E - 外貨建債権・債務の換算

外貨建債権・債務は以下の要領で換算する。

- ・ 外貨建債権・債務はすべて年度末の為替レートで換算する。
- ・ 取引日と12月31日との間に生じる換算差額は、資産の「その他の資産」と負債の「繰延収益」(為替換算調整勘定)に計上する。
- ・ 通貨(デリバティブを含む)ごとに外国為替持高を確定後、未実現為替関連費用リスクに対する引当金が設定される。

F - リスク・負債引当金

リスク・負債引当金はCRC規則第2000-06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依じて報告することになっている。

G - デリバティブ

ヘッジとして指定されているデリバティブ商品の損益は、ヘッジ対象項目に関連する収益及び費用と同様の方法で損益計算書に計上する。

ヘッジとしての指定を受けていないデリバティブ商品はそれぞれの決算日に公正価値へ調整し、未実現損失は損益計算書で認識され、未実現利益は損益計算書で認識されない。

先物為替予約契約の公正価値は相場に基づいて決定する。通貨スワップの公正価値は、決算日の市場レート(為替及び金利レート)をもとに将来のキャッシュ・フローを割り引いて決定する。金利デリバティブの公正価値は、未決済契約についてルノー・グループが決算日に受取る(又は支払う)ことになる金額に、期末時点の相場を勘案して決定される。デリバティブの市場価値は貸借対照表に認識されることはない。

H - 特別損益項目、純額

特別損益は会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。

2. 投資関連収益及び費用

詳細は以下のとおりである。

(単位: 百万ユーロ)	2014年度	2013年度
ルノーS.A.S.からの受取配当金	0	1,095
日産自動車からの受取配当金	432	405
その他の受取配当金	117	102
貸付金に係る受取利息	141	139
子会社及び関連会社に係る引当金の繰入・戻入	36	19

合計	726	1,760
----	-----	-------

貸付金に係る受取利息はすべてルノー・グループの子会社からのものである。

3. 為替関連収益及び費用

為替関連純費用は主として、ルノーSAが行っている円建の為替運用に係るものである。この運用はルノーSAの個別の財務諸表においては日産の純資産に対するヘッジの一環に分類されず、損益計算書の財務収益及び費用に計上されている。

2014年度の為替関連収益及び費用の主な内訳は以下のとおりである。

- ・ 2012年6月15日発行の社債（額面価額323億円）を償還し、91百万ユーロの為替関連収益が発生した。
- ・ 2012年10月10日発行の社債（額面価額1兆2,500億人民元）を償還し、8百万ユーロの為替関連収益が発生した。
- ・ 人民元建てで発行の社債に関連するスワップを償還し、3百万ユーロの為替関連費用が発生した。
- ・ 2014年6月6日発行の社債（額面価額750億円）を引き受け、6百万ユーロの為替関連収益が発生した。
- ・ 2012年12月18日発行の社債（額面価額301億円）を償還し、52百万ユーロの為替関連収益が発生した。

2013年度の為替関連収益及び費用には11百万ユーロの純利益が含まれている。

4. その他の財務収益及び費用

2014年度はその他の財務収益及び費用は差引257百万ユーロの純損失計上となった（2013年度は291百万ユーロの損失計上）。これは主に、ルノーのスワップ後の借入に係る支払純利息311百万ユーロ、及び自己株式に係る減損戻入計上の47百万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）	2014年度	2013年度
スワップ後の社債に係る未払利息、純額 ⁽¹⁾	(236)	(217)
スワップ後の金融機関借入に係る未払利息、純額	(24)	(27)
子会社借入の終了に係る未払利息	(2)	(2)
永久劣後証券に係る未払利息	(17)	(17)
その他の財務費用	(2)	(6)
その他（自己株式及びブローカー手数料）	(30)	(34)
合計	(311)	(303)

(1) 社債に係る純利息の内訳は、未払利息及び支払利息368百万ユーロ（2013年度は331百万ユーロ）、並びにスワップに係る未収利息及び受取利息132百万ユーロ（2013年度は114百万ユーロ）である。

2014年度の受取利息及び支払利息236百万ユーロの主な内訳は以下のとおりである。

- ・ 2009年10月13日発行の社債に係る35百万ユーロ
- ・ 2010年3月22日発行の社債に係る28百万ユーロ
- ・ 2012年9月18日発行の社債に係る24百万ユーロ
- ・ 2011年5月25日発行の社債に係る25百万ユーロ

- ・ 2013年9月19日発行の社債に係る24百万ユーロ
- ・ 2010年6月30日発行の社債に係る17百万ユーロ
- ・ 2010年9月20日発行の社債に係る14百万ユーロ
- ・ 2014年3月5日発行の社債に係る13百万ユーロ
- ・ 2012年12月5日発行の社債に係る12百万ユーロ

社債及び金融機関借入のスワップ済み分に係る純利息債権は32百万ユーロであった（支払レグ152百万ユーロ、受取レグ120百万ユーロ）。

5. 法人所得税

ルノーSAはフランスにおける法人所得税額の決定を国内の連結納税制度によって行うことを同制度の制定時に採択しており、2004年1月1日以降、ルノーSAがフランスで課税されるルノー・グループにはこの制度が適用されている。95%超をルノーSAに保有されるフランスの子会社は、この制度に基づき納付すべき法人所得税をルノーSA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、関係する事業体のルノー・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SAには、税務上の欠損金を利用した子会社が黒字転換又は連結納税グループから離脱した場合に、欠損金利用による節税額を当該子会社に対して返済する義務はない。

税務上の欠損金は現在、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%を加えた額までのみ、課税所得額を超えて繰越することができる。

こ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、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新規則は、その原因を問わずすべての既存の欠損金に対して適用される。

実際に、新規則は、特定の子会社の課税所得の決定に影響を及ぼすが、ルノー・グループ全体の課税所得に対しては直ちに影響はなく、継続して税務上の欠損金488百万ユーロ（2013年度より276百万ユーロ少ない）を計上している。

2014年度改訂フランス財政法第15条において、未払法人所得税額の10.7%の特別貢献税の廃止が延期された。この措置は、2016年12月30日までに終了する会計年度に適用される。この貢献税は以下に対して課せられる。

- ・ 連結納税グループが支払うべき通常税率又は軽減税率で計算された法人所得税
- ・ 基準に従い、連結納税グループに含まれる会社がルノーSAに対して支払うべき通常税率又は軽減税率で計算された法人所得税

2014年度の法人所得税は95百万ユーロの収益であり、ルノーSAの子会社がルノーSAとは別に課税されるであろう法人所得税の受取額に対応する。

よって、法人所得税は以下のとおり分析できる。

(単位：百万ユーロ)	当期 税引前 利益	税金					純利益	
		理論的 課税額	相殺	課税額 ルノーの 貸方に発生	控除額	支払額	理論上	帳簿上

通常税率適用の当期利益	589						589	589
連結納税						95		95
減損						1		1
その他						(1)		(1)
合 計	589					95	589	684

ルノーSAの繰延税金は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	2014年		2013年		変動額	
	資産 ⁽¹⁾	負債 ⁽²⁾	資産 ⁽¹⁾	負債 ⁽²⁾	資産	負債
将来減算一時差異						
リスク・負債引当金	50		32		18	
将来加算一時差異		43		28		15
税務上損金（又は益金）算入済み で会計上は未処理のもの	51	18	95	9	(44)	9
合計	101	61	127	37	(26)	24

(1) 将来の税軽減額

(2) 将来の税金費用

6. 持分

期中の持分の増減は、以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	期首残高	期中変動	期末残高
日産自動車に対する持分	6,622		6,622
RNBVに対する持分	11		11
ダイムラーに対する持分	584		584
その他の持分 ⁽¹⁾	38	245	283
引当金前総額	7,255	245	7,500
減損	(38)	36	(2)
純合計額	7,217		7,498

(1) DRAC (Dongfeng Renault Automotive Company：東風ルノー汽車) の増資 (245百万ユーロ) への関与

7. 子会社及び関連会社に対する前払金

期中の増減は以下のとおりである。

(単位：百万ユーロ)	期首残高	増加	減少	期末残高
未収配当金	1	1		2
貸付金	11,286	2,427	(2,233)	11,480

引当金前総額 ⁽¹⁾	11,287	2,428	(2,233)	11,482
減損	(2)	(2)	0	(4)
純合計額	11,285	2,426	(2,233)	11,478
(1) 1年未満に期日が到来する分	11,231			11,438
1年後以降に期日が到来する分	56			44

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6,732百万ユーロ（2013年度は6,128百万ユーロ）
- ・ ルノーs.a.s.への長期貸付金25百万ユーロ（2013年度と同額）
- ・ ルノー・グループの子会社との間の集中的資金管理契約に伴う短期貸付金4,725百万ユーロ（2013年度は5,133百万ユーロ）

貸付金はすべてルノー・グループの子会社向けである。

8. 市場性ある有価証券

市場性ある有価証券には主にルノーSAの自己株式109百万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 行使及び報奨	購入	他の金融資産 への振替	減損 (戻入)	期末残高
自己株式数	3,784,305	1,592,575	364,253			2,555,983
割り当てられた株式	113	(62)	26	31		108
割り当てられていない株式	32			(31)		1
総価額（単位：百万ユーロ）	145	(62)	26	0		109
減損（単位：百万ユーロ）						
合計	145	(62)	26			109

9. 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SAS間の再請求契約に基づくストック・オプションの未請求債権55百万ユーロ（2013年度は63百万ユーロ）
- ・ 未収税金：

（単位：百万ユーロ）	期首残高	増加	減少	期末残高
未収税金				
CIR：研究税控除	263	153	(120)	296
CICE：競争的雇用税控除	36	50	(36)	50
その他の未収税金	25	9	(9)	25

引当金前総額	324	212	(165)	371
減損				
CIR：研究税控除	(9)	(3)	8	(4)
CICE：競争的雇用税控除	(2)	(1)	2	(1)
	(11)	(4)	10	(5)
純合計額	313	208	(155)	366

上記の増加は主に、当年度の研究税控除153百万ユーロ及び競争的雇用税控除50百万ユーロの未収金である。

上記の減少は、2010年度のCIRの償還30百万ユーロ、2011年度及び2012年度のCIR（研究税控除）の負債の部分的譲渡90百万ユーロ及び2013年度のCICEの負債の譲渡36百万ユーロからなる。

その他の資産の主なもの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
その他の資産				
繰延費用	23	6	(7)	22
償還プレミアム	5	3	(3)	5
未実現損失	9	40	(9)	40
合計	37	49	(19)	67

- ・ 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。
- ・ 主にいくつかの長期社債（5年から7年）の償還プレミアム。
- ・ 主に円にスワップした社債に係る未実現為替関連費用（引当金より補填される）による為替換算調整勘定。

10. 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	2013年度 利益処分	配当	2014年度 純利益	その他	期末残高
資本金	1,127					1,127
資本剰余金	4,783					4,783
持分法による評価差額	1,064				(165)	899
法定・課税標準準備金	112					112
繰越利益剰余金	6,439	1,664	(504)			7,599
当期純利益	1,664	(1,664)		684		684
合 計	15,189		(504)	684	(165)	15,204

2014年12月31日現在、処分不能な準備金額は1,176百万ユーロである。

ルノーSAの株主構成—2014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%	44,387,915	17.84%
従業員	7,384,900	2.50%	7,384,900	2.97%
自己株式	2,555,993	0.86%		
日産	44,358,343	15.00%		
ダイムラー	9,167,391	3.10%	9,167,391	3.68%
その他	187,867,742	63.53%	187,867,742	75.51%
合 計	295,722,284	100%	248,807,948	100%

ルノーSA株式の1株当たり額面金額は3.81ユーロ。

ストック・オプション制度及び無償株式付与制度

1996年10月より、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ストック・オプションを付与している。

2014年度中は新制度又は無償株式受給権の新設が行われた。2006年度以降の制度ではすべて、オプションや株式の受益者に対する付与数を決定するうえで業務達成を条件に加えている。

A - 各対象者が保有するストック・オプション数の変動

	2014年度			2013年度		
	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)	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)
1月1日現在 未行使残高	3,843,771	76	-	5,156,196	76	-
付与				297,800	37	40
行使				-	-	-
期限切れ	(2,818,941)	90	-	(1,610,225)	69	-
12月31日現在 未行使残高	1,024,830	37		3,843,771	76	-

B - 2014年度中の新株引受オプション及び株式購入オプション

制度	制度の種類	付与日	行使価格 (ユーロ)	未行使 残高	行使期間
プラン12	新株引受オプション	2006年5月4日	87.98	-	自2010年5月5日 至2014年5月5日
プラン14	新株引受オプション	2006年12月5日	93.86	-	自2010年12月6日 至2014年12月4日
プラン18	株式購入オプション	2011年4月29日	38.80	478,612	自2015年4月30日 至2019年4月28日

プラン19	株式購入オプション	2011年12月 8 日	26.87	150,000	自2015年12月 9 日 至2019年12月 7 日
プラン20	株式購入オプション	2012年12月13日	37.43	396,218	自2016年12月13日 至2020年12月12日
合計				1,024,830	

C - 2014年度に進行中の業績連動株式制度

制度	制度の種類	付与日	2014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18 bis	無償株式受給権	2011年 4 月29日	- 91,395	2014年 4 月30日 ⁽¹⁾ 2015年 4 月30日 ⁽²⁾	2014年 4 月30日 - 2016年 4 月30日 無し
プラン19 bis	無償株式受給権	2011年12月 8 日	25,500	2015年12月 8 日 ⁽²⁾	無し
プラン20 bis	無償株式受給権	2012年12月13日	- 75,143	2014年12月13日 ⁽¹⁾ 2016年12月13日 ⁽²⁾	2014年12月13日 - 2016年12月12日 無し
プラン21 bis	無償株式受給権	2014年 2 月12日	1,091,475 199,577	2017年 2 月12日 ⁽¹⁾ 2018年 2 月12日 ⁽²⁾	2017年 2 月12日 - 2019年 2 月12日 無し
合計			1,483,090		

(1) 税法上のフランス居住者

(2) 税法上の居住者

11. 永久劣後証券

ルノーSAが1983年10月及び1984年 4 月に発行した永久劣後証券は、ルノーSAの任意で割増償還することができる。これらの証券に係る最低の年分配率は年 9 % で、固定部分6.75%と、同一の連結体制及び方法により計算された連結売上高に基づく変動部分2.25%（最低）からなる。

2014年12月31日現在、797,659株の永久劣後証券が市場に残っており、全体では未払利息を含めて129百万ユーロとなる。これらの永久劣後証券はパリ証券取引所の上場株であり、2014年12月31日の現在の市場相場は、額面153ユーロに対し438.90ユーロであった（2013年12月31日現在は392.00ユーロ）。

2014年度の永久劣後証券の収益分配額は17百万ユーロ（2013年度は17百万ユーロ）で、支払利息及び類似費用に計上している。

12. リスク・負債引当金

リスク・負債引当金の内訳は、以下のとおりである。

（単位：百万ユーロ）	2013年	繰入	戻入	2014年
為替関連費用	3	0	(3)	0

費用引当金 ⁽¹⁾	75	63	(66)	72
その他のリスク引当金 ⁽²⁾	14		(6)	8
合計	92	63	(75)	80
当期（１年未満）	8			0
長期（１年以上）	84			80

(1) 無償株式の割当が決定された後、2014年12月31日現在において72百万ユーロの引当金が計上された（2013年12月31日現在には75百万ユーロ）。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55百万ユーロの株式は、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（2013年度は63百万ユーロ）。

(2) その他の引当金は主に投資関連のリスク引当金である。

全般に、ルノーSAが関与している既知の訴訟については、期末に調査検討を行い、法律・税務顧問の意見に基づき、リスクの見積額を補填するために適宜必要と判断される引当金を設定している。

13. 借入債務及び金融負債

A. 社債

2014年12月31日現在の社債残高は、6,259百万ユーロ（2013年12月31日現在は6,082百万ユーロ）である。

2014年度の主な変動は以下のとおりである。

- ・ 2014年３月５日、７年社債、額面総額500百万ユーロ、固定利率3.125%を発行
- ・ 2014年４月15日、３年社債、額面総額70億円、固定利率1.19%を発行（２ヶ月Euribor + 142.9bpの変動金利でユーロにスワップ済み）
- ・ 2014年６月６日、２年社債、額面総額750億円、固定利率1.09%を発行（1.4635%の固定金利でユーロにスワップ済み）
- ・ 2014年６月６日、３年社債、額面総額750億円、固定利率1.27%を発行
- ・ 2014年12月11日、３年社債、額面総額5,000億人民元、固定利率4.375%を発行（３ヶ月Hibor + 124bpの変動金利にスワップ済み）
- ・ 2011年６月３日付３年社債、総額70億円、固定利率1.90%を償還
- ・ 2007年６月５日付７年社債、総額10億円、固定利率1.89%を償還
- ・ 2012年６月15日付２年社債、総額323億円、固定利率3.20%を償還
- ・ 2007年６月26日付７年社債、総額70億円、固定利率2.065%を償還
- ・ 2003年11月４日付10年９ヶ月社債、総額41百万ユーロ、CMS10年に連動した変動利率（5.4025%の固定金利でスワップ済み）を償還
- ・ 2006年12月15日付７年８ヶ月社債、総額27.8百万ユーロ、CMS10年に連動した変動金利（３ヶ月Euribor + 0.62%の変動金利でスワップ済み）を償還
- ・ 2007年１月15日付７年７ヶ月社債、総額29百万ユーロ、CMS10年に連動した変動利率（３ヶ月Euribor + 0.62%の変動金利でスワップ済み）を償還
- ・ 2012年10月10日付２年社債、総額7,500億人民元、固定利率5.625%（2.375%の固定金利でユーロにスワップ済み）を償還
- ・ 2012年11月19日付２年社債、総額5,000億人民元、固定利率5.625%（1.42%の固定金利でユーロにスワップ済み）を償還
- ・ 2009年10月13日付５年社債、総額750百万ユーロ、固定利率6.00%を償還
- ・ 2012年12月18日付２年社債、総額301億円、固定利率2.77%を償還

償還期限による内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在						
	合計	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
額面	6,191	1,310	1,489	1,992	900	500	
未払利息	68	68					
合計	6,259	1,378	1,489	1,992	900	500	

(単位：百万ユーロ)	2013年12月31日現在						
	合計	1年以内	1年超2年以内	2年超3年以内	3年超4年以内	4年超5年以内	5年超
額面	6,025	1,504	1,324	937	1,360	900	
未払利息	57	57					
合計	6,082	1,561	1,324	937	1,360	900	

通貨による内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在		2013年12月31日現在	
	デリバティブの影響考慮前	デリバティブの影響考慮後	デリバティブの影響考慮前	デリバティブの影響考慮後
ユーロ	4,225	4,907	4,561	4,809
円	1,879	1,286	1,273	1,273
人民元	155	66	248	
合計	6,259	6,259	6,082	6,082

金利の種類による内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在	2013年12月31日現在
	デリバティブの影響考慮後	デリバティブの影響考慮後
固定金利	4,662	3,656
変動金利	1,597	2,426
合計	6,259	6,082

B. 金融機関からの借入債務

金融機関からの借入債務は2014年12月31日現在で1,109百万ユーロ（2013年12月31日現在で1,276百万ユーロ）あり、大部分が貸付市場での借入契約である。

2014年度の主な社債の変動は以下のとおりである。

- ・ 2014年4月24日、6年社債、額面総額95百万ユーロ、3ヶ月Max Euribor + 1.3%内及び+ 2.3%の変動利率を引受（2.489%の固定金利にスワップ済み）
- ・ 2014年3月14日、6年社債、額面総額78百万ユーロ、3ヶ月Euribor + 1.2%の変動利率（3ヶ月Euribor + 0.66%の変動金利でスワップ済み）を償還

- ・ 2014年3月14日、6年社債、額面総額147百万ユーロ、固定利率4.80%（3ヶ月Euribor + 0.66%の変動金利でスワップ済み）を償還

期日までの残存期間による内訳

(単位：百万ユーロ)	2014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	1,098	127	292	137	141	306	95
未払利息	11	11					
合計	1,109	138	292	137	141	306	95

(単位：百万ユーロ)	2013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	1,265	266	122	293	137	141	306
未払利息	11	11					
合計	1,276	277	122	293	137	141	306

通貨による内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在		2013年12月31日現在	
	デリバティブの影響考慮前	デリバティブの影響考慮後	デリバティブの影響考慮前	デリバティブの影響考慮後
ユーロ	1,109	1,109	1,276	1,276
その他の通貨				
合計	1,109	1,109	1,276	1,276

金利の種類による内訳

(単位：百万ユーロ)	2014年12月31日現在 デリバティブの影響考慮後	2013年12月31日現在 デリバティブの影響考慮後
固定金利	99	41
変動金利	1,010	1,235
合計	1,109	1,276

期日までが1年以内の金融機関借入には当座借越38百万ユーロも含まれている。

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2014年12月31日現在で2,678百万ユーロ（2013年度は2,424百万ユーロ）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

- ・ トレジャリーノート（米財務省中期証券）223百万ユーロ

いずれの借入及び金融負債も無担保である。

D.流動性リスク

自動車部門は、日常の運転資金と将来に向けての投資を支える潤沢な資金源を必要としており、常時、銀行借入や資本市場での調達により、借入のリファイナンスを行っている。したがって、市場休止や与信枠の縮小といった事態においては流動性リスクに晒されることになる。ルノーSAは、集中的資金管理政策の一環として、自動車部門へのリファイナンスの大部分を資本市場の長期資金（社債や私募債の発行）、銀行融資又はトレジャリーノート（米国財務省中期証券）などの短期資金により賄っている。

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18）。

これらの資金調達に関する契約文書及び与信契約には、ルノーの信用格付け又は財務指標コンプライアンスに変動があった場合に借入枠に悪影響を及ぼしうる条項は含まれない。

利用可能なキャッシュリザーブや年度末において未使用の契約済み与信枠があり、且つ、短期融資の更新も見込まれることを考慮すれば、ルノーSAとしては1年以上にわたりその義務を果たしていくのに十分な資金源を有している。

14.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）	2014年	2013年	2014年 / 2013年変動額
税金負債	696	480	216
その他の資産に関連する負債	5	5	
その他の負債	2	2	
合計	703	487	216

税金負債の216百万ユーロの変動は、主に子会社に対する税金負債の増加によるものであり、その内訳は、CICEに基づく47百万ユーロ、CIRに基づく32百万ユーロ及びフランスの国内連結納税制度に基づく137百万ユーロである。

15.繰延収益

繰延収益の主たる部分は、円建又は円にスワップした借入に係る未実現為替関連収益で、総額は149百万ユーロである。

16.関連会社に関する情報

ここでいう「関連会社」とはルノー・グループの財務諸表で連結されているすべての事業体を意味する（連結法は問わない）。関連会社との取引は市場における通常の条件で成立する。

損益計算書

(単位：百万ユーロ)	2014年		2013年	
	合計	関連会社	合計	関連会社
貸付金に対する利息	141	139	139	126
利息及び類似の費用	(311)	29	(303)	45
引当金の戻入及び費用の付替え	116		91	

貸借対照表

(単位：百万ユーロ)	2014年		2013年	
	合計	関連会社	合計	関連会社
貸付金	11,480	11,401	11,286	11,196
債権	426	55	387	63
現金及び現金同等物	38		41	
金融機関からの借入	1,109		1,276	
借入その他の金融債務	2,678	2,429	2,424	2,336
その他の債務	703	700	487	479

17. 金融商品

A - 為替・金利リスクの管理

それぞれに関する契約は、以下のとおりである（必要に応じて想定元本で表示）。

12月31日現在 (単位：百万ユーロ)	2014年	2013年
<u>為替リスク</u>		
通貨スワップ		
買い	681	246
- 対ルノー・ファイナンス	681	246
売り	664	240
- 対ルノー・ファイナンス	664	240
その他の先物為替予約契約及びオプション		
買い	504	515
- 対ルノー・ファイナンス	504	515
売り	516	541
- 対ルノー・ファイナンス	516	541
<u>金利リスク</u>		
金利スワップ	2,013	3,679
- 対ルノー・ファイナンス	2,013	3,099

通貨リスク

ルノーSAが為替レート管理のために行う取引は、円建融資のほかは、主として外貨建資金取引をヘッジするための通貨スワップや通貨先物取引である。また、ルノーSAは子会社に対する外貨建貸付金のヘッジにも通貨先物売りを利用している。

金利リスク

ルノーSAはルノー・グループの負債の大部分を肩代わりしており、その金利リスク管理の基本原則として、長期投資については固定金利を、また、キャッシュリザーブ用融資については変動金利を適用している。日産に対する持分のヘッジの一環として行う円建融資には固定金利を使用している。

ルノーSAではデリバティブを用いて上記の金利・為替リスク管理を実施しており、それに係る金融商品市場における運用の大部分はルノー・グループの100%子会社であるルノー・ファイナンスを通じて行っている。

B - 金融商品の公正価値

ルノーSAの金融商品の貸借対照表に計上された簿価と見積公正価値は以下のとおりである。

12月31日現在 (単位：百万ユーロ)	2014年		2013年	
	簿価	公正価値	簿価	公正価値
資産				
市場性ある有価証券（総額） ⁽¹⁾	110	155	146	221
貸付金等	11,480	11,503	11,286	11,307
現金及び現金同等物	38	38	41	41
負債				
永久劣後証券	129	350	129	313
社債	6,259	6,583	6,082	6,359
その他の利付借入債務 ⁽²⁾	3,787	3,882	3,700	3,604

(1) 自己株式を含む

(2) 永久劣後証券を除く

C - オフバランス金融商品の見積公正価値

12月31日現在 (単位：百万ユーロ)	2014年		2013年	
	資産	負債	資産	負債
先物為替予約契約	18	(6)	25	0
- 対ルノー・ファイナンス	18	(6)	25	0
通貨スワップ	11	(35)	0	(5)
- 対ルノー・ファイナンス	11	(35)	0	(5)
金利スワップ	63	(6)	76	(4)
- 対ルノー・ファイナンス	63	(6)	76	(4)

採用された仮定及び方法

見積公正価値は、市場で入手可能である情報及び問題となる金融商品の種類に応じて適切な評価方法を用いて決定している。

金融商品が活発で流動的な市場に上場している場合は、その市場の最新相場を用いて市場価値を算出している。金融商品が未上場の場合は観察可能な市場パラメータに基づく、定評のある評価モデルを用いて市場価値を決定している。複合金融商品などでルノーSAに評価ツールがない場合は信頼できる金融機関に評価を依頼している。

主な仮定及び評価方法は以下のとおりである。

・ **金融資産**

- **市場性ある有価証券**： 有価証券の公正価値は主に市場価格により決定されている。
- **子会社及び関連会社への貸付金、前払金**： 子会社及び関連会社への当初の期間が3ヶ月未満の貸付金並びに変動利付の貸付金及び前払金の貸借対照表価額は公正価値に等しいと考えられている。その他の固定利付貸付金は、ルノーSAに提示された、2014年12月31日及び2013年12月31日現在の、類似の条件及び期日による貸付金の無リスク金利を用いて将来キャッシュ・フローを割引いて見積られている。
- ・ **負債**： 金融負債の公正価値は、2014年12月31日及び2013年12月31日現在の、類似の条件及び期日による借入金の無リスクの金利に借入人の信用スプレッドを加えた利率を用いて将来のキャッシュ・フローを割引いて見積られている。永久劣後証券の公正価値は、年度末の市場相場に基づいている。
- ・ **オフバランスの為替関連金融商品**： 為替予約の公正価値及び通貨スワップの公正価値は、2014年12月31日及び2013年12月31日現在のそれぞれの市場曲線（為替レート及び無リスク金利）を用いて当該契約の残存期間に応じて将来キャッシュ・フローを割引いて決定されている。
- ・ **オフバランスの金利関連金融商品**： 金利スワップの公正価値は、ルノーSA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）であろう金額を意味する。未実現損益は、各契約の現行金利に基づき決定され、2014年12月31日及び2013年12月31日現在において計算されている。

18. その他の契約及び偶発事象

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)	2014年		2013年	
	合計	当事者である 関連会社	合計	当事者である 関連会社
契約受け手側				
未使用の与信枠	3,185		3,435	
合計	3,185		3,435	
契約与え手側				
保証書、預かり金	727	712	786	712
合計	727	712	786	712

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550百万ユーロの預託金について担保契約を締結した。

2011年度に、ルノーSAは、ルノー・タンガー・エクスプロイテーション（Renault Tanger Exploitation）（債務者）の債務不履行に対し、連帯保証人として、サブリースに基づき支払うべき全ての金額（すなわち、1年分の賃料及び費用（81百万ユーロ）並びに生産ユニットの遅延に対する違約金（81百万ユーロ））をルノー・タンガー・メディテラニー（Renault Tanger Méditerranée）（受益者）に支払う旨の契約を締結した。

未使用の継続与信枠については特に制約条項は定められていない。

ルノーSAによる先物売り及びスワップは上に示すとおりである（注17.A - 為替・金利リスクの管理」）。

19. 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）	2014年	2013年
純利益	684	1,664
引当金と繰延費用の増加	10	9
リスク・負債引当金の純増	49	(30)
減損の純増額	(101)	9
合計	642	1,652

20. 従業員

ルノーSAには従業員はいない。

21. 取締役及び経営幹部への報酬

取締役への報酬は、2014年度は1,074,699ユーロ（2013年度は1,034,027ユーロが支払われた）で、そのうち、取締役会会長への報酬は48,000ユーロ（2013年度は48,000ユーロ）であった。

22. 後発事象

当年度末以降に重要な事象の発生はない。

子会社及び関連会社の情報

（単位：百万ユーロ）

会社名	資本金	自己資本勘定	持分%	持分の簿価
投資				
ルノーs.a.s.	534	2,900	100%	5,910
ダチア ⁽¹⁾	567	173	99.43%	787
東風ルノー汽車 ⁽²⁾	625	(102)	50.00%	280
日産 ⁽³⁾	9,711	22,304	43.40%	6,622
ソファサ ⁽⁴⁾	1	128	27.66%	18
投資合計				13,617

- (1) ダチアの換算レートは1ユーロ＝4.4828ルーマニア・レイ
 (2) DRACの換算レートは1ユーロ＝7.5358人民元
 (3) 日産の換算レートは1ユーロ＝145.23円
 (4) ソファサの換算レートは1ユーロ＝2,898コロンビア・ペソ

(単位：百万ユーロ)

会社名	ルノーSAからの 貸付残高及び前払金	2014年度売上高 (税抜)	前年度 純(損)益	2014年度 ルノーSAへの配当
投資				
ルノーs.a.s.	1,640	34,578	(170)	
ダチア ⁽⁵⁾		4,238	83	72
東風ルノー汽車 ⁽⁶⁾			38	
日産 ⁽⁷⁾		82,547	2,679	432
ソファサ ⁽⁸⁾		799	22	7

- (5) ダチアの換算レートは1ユーロ＝4.4443ルーマニア・レイ
 (6) DRACの換算レートは1ユーロ＝7.89人民元
 (7) 日産の換算レートは1ユーロ＝140.38円
 (8) ソファサの換算レートは1ユーロ＝2,655.21コロンビア・ペソ

持分の取得

注6を参照。

5年間の決算概要

(単位：百万ユーロ)	2010	2011	2012	2013	2014
年度末財政状態					
資本金	1,127	1,127	1,127	1,127	1,127
発行済株式及び投資証明書数	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284	295,722,284
営業活動による総利益					
租税、減価償却費、償却費及び引当金控 除前利益 ⁽¹⁾	143	(51)	288	1,429	498
法人所得税	163	164	135	189	95
租税、減価償却費、償却費及び引当金控 除後利益	168	277	574	1,664	684
支払配当金	87	339	502	504	
1株当たり利益(ユーロ)					
租税、減価償却費、償却費及び引当金控 除前1株当たり利益 ⁽¹⁾	0.48	(0.17)	0.97	4.83	1.68

租税、減価償却費、償却費及び引当金控 除後 1 株当たり利益	0.57	0.94	1.94	5.63	2.31
1 株当たり配当金純額	0.30	1.16	1.72	1.72	

従業員⁽²⁾

(1) 引当金とは、当年度中に計上された引当金から戻入及び充当額を差し引いたものである。

(2) 従業員はいない。

[次へ](#)

4 COMPTES LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

4.4 LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

4.4.1 ÉTATS DE SYNTHÈSE

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2014	2013
Charges d'exploitation	(27)	(35)
Dotations et reprises aux provisions d'exploitation	(9)	(3)
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	(36)	(38)
Produits des titres et revenus des prêts et créances rattachés à des participations	600	1 741
Dotations et reprises aux provisions liées aux participations	36	19
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS (NOTE 2)	726	1 780
Différences positives de change	182	40
Différences négatives de change	(20)	(20)
Dotations et reprises aux provisions pour risques de change	3	24
PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE (NOTE 3)	165	30
Intérêts perçus et autres produits assimilés	47	8
Intérêts versés et autres charges assimilées	(311)	(303)
Reprises de provisions et transferts de charges	73	21
Charges sur cessions de valeurs mobilières de placement	(61)	(6)
Dotations aux amortissements et provisions	(5)	(3)
AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS (NOTE 4)	(207)	(281)
RÉSULTAT FINANCIER	625	1 804
Résultat courant avant impôts	689	1 486
Produits exceptionnels sur opérations en capital	0	9
Résultat exceptionnel	0	9
IMPÔT SUR LES BÉNÉFICES (NOTE 5)	95	189
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	884	1 664

COMPTES
LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

4

BILAN

	2014		2013
	BRUT	AMORTIS. ET PROVISIONS	NET
ACTIF (en millions d'euros)			NET
Participations évaluées par équivalence	6 715		6 715
Autres participations et immobilisations financières (note 6)	7 500	2	7 498
Prêts et créances rattachés à des participations (note 7)	11 482	4	11 478
IMMOBILISATIONS FINANCIÈRES	25 697	6	25 691
ACTIF IMMOBILISÉ	25 697	6	25 691
CRÉANCES (NOTE 9)	426	0	421
VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT (NOTE 8)	110	1	109
DISPONIBILITÉS	38		38
AUTRES COMPTES D'ACTIF (NOTE 9)	67		67
TOTAL ACTIF	26 338	12	26 326
PASSIF (en millions d'euros)			2013
Capital			1 127
Primes d'émission			4 783
Écart d'équivalence			899
Réserves légales et réglementées			112
Report à nouveau			7 599
Résultat de l'exercice			684
CAPITAUX PROPRES (NOTE 10)			15 204
AUTRES FONDIS PROPRES (NOTE 11)			129
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES (NOTE 12)			89
Emprunts obligataires			6 259
Emprunts et dettes auprès des établissements de crédit			1 199
Emprunts et dettes financières divers			2 678
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES (NOTE 13)			10 046
AUTRES DETTES (NOTE 14)			703
COMPTES DE RÉGULARISATION (NOTE 15)			164
TOTAL PASSIF			26 326

4

4 COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

TABEAU DE FLUX DE TRÉSORERIE

(en millions d'euros)	2014	2013
Capacité d'autofinancement (note 10)	642	1 652
Variation du besoin en fonds de roulement	165	74
FLUX DE TRÉSORERIE DES OPÉRATIONS D'EXPLOITATION	807	1 726
Diminution/(augmentation) nette des autres participations	(245)	(33)
Diminution/(augmentation) nette des prêts	(195)	(1 227)
Diminution/(augmentation) nette des Valeurs Mobilières de Placement	36	9
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AUX INVESTISSEMENTS	(404)	(1 251)
Émissions d'emprunts obligataires	1 989	1 756
Remboursements d'emprunts obligataires	(1 676)	(1 183)
Augmentation/(diminution) nette des autres dettes porteuses d'intérêts	123	(547)
Dividendes versés aux actionnaires	(504)	(502)
Frais d'émission et primes de remboursement sur emprunts obligataires	(7)	(5)
FLUX DE TRÉSORERIE LIÉS AU FINANCEMENT	(370)	(481)
TRÉSORERIE À L'OUVERTURE	6	11
Augmentation/(diminution) de la trésorerie	28	(5)
TRÉSORERIE À LA CLÔTURE	33	6

4.4.2 ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS

4.4.2.1 RÈGLES ET MÉTHODES COMPTABLES

Les comptes annuels de la société Renault SA sont établis conformément aux dispositions légales et réglementaires françaises. Celles-ci sont définies par le « nouveau plan comptable général » modifié par le règlement ANC 2014-03 de l'Autorité des Normes Comptables et homologué par arrêté du 8 septembre 2014.

Les méthodes retenues pour l'évaluation des postes du bilan et du compte de résultat sont les suivantes :

A – PARTICIPATIONS

Par dérogation à la règle générale en matière d'évaluation des titres au bilan, Renault SA a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive, conformément à l'avis n° 34 du Conseil national de la comptabilité (juillet 1988) :

- le périmètre d'application de la méthode correspond aux sociétés intégrées globalement dans les comptes consolidés ;
- les capitaux propres de ces sociétés sont déterminés sur la base des principes comptables retenus pour la consolidation ; s'agissant d'une méthode d'évaluation, il n'est tenu compte d'aucune élimination concernant les opérations entre sociétés du Groupe ;
- pour l'évaluation d'une filiale, les titres qu'elle détient sur des sociétés contrôlées de façon exclusive par le Groupe sont estimés selon la même méthode ;
- la variation annuelle de la quote-part globale de capitaux propres représentative de ces titres ne constitue pas un élément de résultat, elle est inscrite en capitaux propres au poste « Écart d'équivalence », cet écart n'est pas distribuable et ne peut être utilisé pour compenser des pertes ; lorsque l'écart d'équivalence devient négatif, une provision pour dépréciation globale est dotée par le compte de résultat.

Les titres de participation des sociétés non contrôlées de façon exclusive figurent au bilan à leur coût d'acquisition hors frais accessoires d'achat. Ils sont évalués à la plus faible des valeurs d'acquisition ou d'inventaire déterminée en prenant en compte la quote-part d'actif net et les perspectives de rentabilité. Lorsque la valeur d'inventaire des titres est inférieure à la valeur brute, une provision pour dépréciation est constituée du montant de la différence.

B – PRÊTS ET CRÉANCES RATTACHÉES À DES PARTICIPATIONS

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.

C – 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 auto-détenues, 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 auto-détenues 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.

D – FRAIS ET PRIMES SUR EMPRUNTS

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.

E – 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).

F – PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges sont définies conformément au règlement CRC 2000-06. 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.

G – INSTRUMENTS DÉRIVÉS

Les résultats dégagés sur les instruments dérivés qualifiés de couverture sont portés au compte de résultat de façon symétrique à ceux constatés sur l'élément couvert.

Les instruments dérivés non qualifiés de couverture sont réévalués à chaque clôture à leur valeur de marché. Si cette valeur fait apparaître une perte latente, celle-ci est portée au compte de résultat. Si la réévaluation de l'instrument fait apparaître un gain latent, ce gain n'affecte pas le compte de résultat.

La juste valeur des contrats de change à terme est estimée à partir des conditions du marché. Celle 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 conditions de marché à la date de clôture. La valeur de marché des instruments dérivés n'est pas reconnue au bilan.

H – 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'elles se reproduisent de manière fréquente ou régulière.

4.4.2.2 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AUX PARTICIPATIONS

Les produits des titres et créances rattachées à des participations s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Dividendes reçus de Renault s.a.s.	0	1 005
Dividendes reçus de Nissan Motor Co. Ltd.	432	405
Autres dividendes reçus	117	102
Intérêts des prêts	141	130
Dotations et reprises de provisions liées aux participations	36	10
TOTAL	726	1 760

Le montant des intérêts des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4.4.2.3 PRODUITS ET CHARGES LIÉS AU CHANGE

Le résultat de change est principalement constitué des opérations en yens réalisées par Renault SA. Ces opérations ne sont pas qualifiées de couverture de l'actif net Nissan dans les comptes annuels de Renault SA et à ce titre, elles sont enregistrées en résultat financier dans les comptes sociaux.

Le résultat de change 2014 se compose principalement :

- d'un gain de change de 91 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 juin 2012 pour un nominal de 32,3 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 8 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 10 octobre 2012 pour un nominal de 1 250 milliards de Renminbi Yuan ;
- d'une perte de change de 3 millions d'euros sur le remboursement de swap lié à l'emprunt obligataire émis en Renminbi Yuan ;
- d'un gain de change de 6 millions d'euros lors de la souscription d'un emprunt émis le 6 juin 2014 pour 75 milliards de yens ;
- d'un gain de change de 52 millions d'euros sur le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 18 décembre 2012 pour un nominal de 30,1 milliards de yens ;

Le résultat de change de 2013 comprenait un gain de change net de 11 millions d'euros.

4.4.2.4 AUTRES PRODUITS ET CHARGES FINANCIERS

En 2014, les autres produits et charges financiers d'un montant total de 257 millions d'euros de perte (291 millions d'euros de perte en 2013) comprennent principalement les intérêts nets versés sur les emprunts de Renault après swaps pour 311 millions d'euros et des revenus des créances diverses à hauteur de 47 millions d'euros.

4 COMPTES LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

Le détail du poste d'intérêts versés et autres charges assimilées s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts obligataires ⁽¹⁾	(236)	(217)
Intérêts courus nets après swaps s/emprunts auprès des établissements de crédit	(24)	(27)
Intérêts courus sur fin d'emprunts auprès des filiales	(2)	(2)
Intérêts courus sur titres participatifs	(17)	(17)
Autres charges financières	(2)	(6)
Autres (billets de trésorerie et commissions d'engagements)	(30)	(34)
TOTAL	(311)	(303)

(1) Le montant net des intérêts sur les emprunts obligataires se décompose en intérêts courus et versés pour 368 millions d'euros (331 millions d'euros en 2013), et en intérêts courus et reçus sur les swaps pour 132 millions d'euros (114 millions d'euros en 2013).

En 2014, les 236 millions d'euros d'intérêts reçus ou versés sont principalement composés de :

- 35 millions d'euros sur l'emprunt émis le 13/10/2009 ;
- 28 millions d'euros sur l'emprunt émis le 22/03/2010 ;
- 24 millions d'euros sur l'emprunt émis le 18/09/2012 ;
- 25 millions d'euros sur l'emprunt émis le 25/05/2011 ;
- 24 millions d'euros sur l'emprunt émis le 19/09/2013 ;
- 17 millions d'euros sur l'emprunt émis le 30/06/2010 ;
- 14 millions d'euros sur l'emprunt émis le 20/09/2010 ;
- 13 millions d'euros sur l'emprunt émis le 05/03/2014 ;
- 12 millions d'euros sur l'emprunt émis le 05/12/2012.

Les intérêts nets sur la partie swappée des emprunts obligataires et des emprunts auprès des établissements de crédit représentant 32 millions d'euros à recevoir, 152 millions d'euros sur la jambe prêteuse et 120 millions d'euros sur la jambe emprunteuse.

4.4.2.5 IMPÔT 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

Ainsi, le produit d'impôt peut s'analyser de la manière suivante :

(en millions d'euros)	RÉSULTAT		IMPÔT				RÉSULTAT NET	
	AVANT IMPÔTS		THÉORIQUE	COMPENSATION	CRÉDIT GÉNÉRÉ	CRÉDIT D'IMPÔT	IMPÔT NET	COMPTABLE
Résultat courant taux normal	580							580
Intégration fiscale							95	95
Dotation/provisions							1	1
Autre							(1)	(1)
TOTAL	580						95	684

en France à compter du 1^{er} janvier 2004. Les filiales françaises détenues à plus de 95 % versent directement à la Société 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. Celle-ci n'a pas l'obligation de restituer aux filiales les économies d'impôts résultant de l'utilisation de leurs déficits, dès que les filiales redevenaient bénéficiaires ou en cas de sortie du périmètre d'intégration fiscale.

Les déficits ne sont reportables sur le bénéfice imposable que dans la limite d'un montant d'1 million d'euros majoré de 50 % du bénéfice imposable excédant ce premier montant.

Cette règle est applicable :

- 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.

Les nouvelles règles de report sont applicables à l'ensemble des déficits existants à la clôture, quelle que soit leur origine.

En pratique, si les nouvelles règles ont un impact dans la détermination du résultat taxable de certaines filiales, elles n'ont pas d'impact immédiat sur le résultat fiscal du Groupe proprement dit qui reste déficitaire pour un montant de 488 millions d'euros (soit une baisse de 276 millions d'euros par rapport à l'année précédente).

L'article 15 de la loi de finances rectificative pour 2014 a reporté la suppression de la contribution exceptionnelle de 10,7 % sur l'impôt sur les sociétés. Elle s'applique aux résultats imposables des exercices clos jusqu'au 30 décembre 2016. Cette contribution est due :

- sur l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par le groupe d'intégration fiscale ;
- par convention, sur l'impôt sur les sociétés au taux normal ou au taux réduit dû par les sociétés membres de l'intégration fiscale à Renault SA.

Le produit net d'impôt 2014 s'élève à 95 millions d'euros correspondant à l'impôt versé par les filiales de Renault SA comme si elles avaient été imposées séparément.

La situation fiscale latente de Renault SA s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014		2013		VARIATIONS	
	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF ⁽¹⁾	PASSIF ⁽²⁾	ACTIF	PASSIF
Charges non déductibles temporairement						
Provisions pour risques et charges	50		32		18	
Produits non taxables temporairement		43		28		15
Charges déductibles (ou produits imposables) fiscalement et non encore comptabilisées	51	18	95	9	(44)	9
TOTAL	101	61	127	37	(26)	24

(1) Correspond à un crédit futur d'impôt.

(2) Correspond à une charge future d'impôt.

4.4.2.6 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.	6 622		6 622
Participation dans RNEV	11		11
Participation dans Dalmer	584		584
Autres participations et immobilisations financières ⁽¹⁾	38	245	283
TOTAL VALEURS BRUTES	7 255	245	7 500
Provisions pour dépréciation des autres participations et immobilisations financières	(38)	36	(2)
TOTAL NET	7 217		7 498

(1) Participation à l'augmentation de capital de la DRAC (Dongfeng Renault Automotive Company) pour 245 millions d'euros.

4.4.2.7 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	1	1		2
Prêts	11 286	2 427	(2 233)	11 480
TOTAL VALEURS BRUTES ⁽¹⁾	11 287	2 428	(2 233)	11 482
Provisions pour dépréciation	(2)	(2)	0	(4)
TOTAL NET	11 285	2 426	(2 233)	11 478
(1) Dont part à moins d'un an	11 231			11 436
Dont part à plus d'un an	56			44

Les prêts comprennent :

- 6 732 millions d'euros de placements de trésorerie auprès de Renault Finance (6 128 millions d'euros en 2013) ;
- 25 millions d'euros de prêts long terme vis-à-vis de Renault s.a.s. (idem 2013) ;

- 4 725 millions d'euros de comptes courants résultant de conventions de centralisation de gestion de trésorerie de filiales du Groupe (5 133 millions d'euros en 2013).

Le poste des prêts concerne intégralement les filiales du Groupe.

4 COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

4.4.2.8 VALEURS MOBILIÈRES DE PLACEMENT

Les valeurs mobilières de placement comprennent principalement les titres de Renault SA auto-détenus pour 109 millions d'euros.

La variation des titres auto-détenus s'analyse comme suit :

	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	LEVÉES D'OPTIONS ET D'ATTRIBUTIONS	ACQUISITION	VIREMENT COMPTE À COMPTE	DOTATIONS/ REPRISES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Nombre d'actions	3 784 305	1 592 575	364 253			2 555 983
Actions affectées	113	(83)	26	31		108
Actions non affectées	32			(31)		1
MONTANT BRUT en millions d'euros	146	(62)	26	0		109
DÉPRÉCIATION en millions d'euros						
TOTAL	146	(62)				109

4.4.2.9 CRÉANCES ET AUTRES COMPTES D'ACTIF

Les créances sont essentiellement constituées :

- des créances clients : constituées d'une facture à établir de 55 millions d'euros au titre des stock-options (contre 63 millions d'euros en 2013), dans le cadre de la mise en place d'une convention de refacturation entre Renault SA et Renault s.a.s. en 2012 ;
- des créances fiscales :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
CRÉANCES FISCALES				
CIR : Crédit Impôt Recherche	263	153	(120)	296
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	36	90	(36)	50
Autres créances fiscales	25	9	(9)	25
TOTAL VALEURS BRUTES	324	212	(165)	371
PROVISIONS POUR DÉPRÉCIATION				
CIR : Crédit Impôt Recherche	(4)	(3)	8	(4)
CICE : Crédit Impôt Compétitivité Emploi	(2)	(1)	2	(1)
	(11)	(4)	10	(5)
TOTAL NET	313	208	(155)	366

Les augmentations sont constituées principalement des créances sur Crédit Impôt Recherche de l'année pour 153 millions d'euros et sur le CICE pour 50 millions d'euros.

Les diminutions sont constituées du remboursement du CIR 2010 pour 30 millions d'euros et des cessions de créances partielles sur le CIR 2011-2012 pour 90 millions d'euros, ainsi que de la cession de la créance CICE 2013 pour 36 millions d'euros.

Les autres comptes d'actif sont essentiellement constitués :

(en millions d'euros)	MONTANT EN DÉBUT D'EXERCICE	AUGMENTATIONS	DIMINUTIONS	MONTANT EN FIN D'EXERCICE
AUTRES COMPTES D'ACTIFS				
Charges à répartir	23	6	(7)	22
Primes de remboursement/Obligations	5	3	(3)	5
Écart de conversion actif	9	40	(3)	40
TOTAL	37	49	(10)	67

- de charges à répartir constituées de soultes versées et de frais d'émissions sur divers emprunts ;
- de primes de remboursement sur divers emprunts à long terme (entre 5 et 7 ans) ;
- d'écarts de conversion actif dus aux pertes de change latentes provisionnées sur les emprunts émis et swappés en yens.

4.4.2.10 CAPITAUX PROPRES

La variation des capitaux propres s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	SOLDE EN DÉBUT D'EXERCICE	AFFECTATION DU RÉSULTAT 2013	DISTRIBUTION	RÉSULTAT 2014	AUTRES	SOLDE EN FIN D'EXERCICE
Capital	1 127					1 127
Prime d'émission	4 783					4 783
Écart d'équivalence	1 064				(165)	899
Réserves légales et réglementées	112					112
Report à nouveau	6 430	1 664	(504)			7 590
Résultat de l'exercice	1 664	(1 664)		684		684
TOTAL	15 189		(504)	684	(165)	15 204

Le montant des réserves non distribuables s'élève à 1 176 millions d'euros au 31 décembre 2014.

Au 31 décembre 2014, 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 %	44 387 915	17,84 %
Salariés	7 384 900	2,50 %	7 384 900	2,97 %
Auto-contrôle	2 555 993	0,88 %		
Mitsubishi	44 358 343	15,00 %		
Daimler AG	9 167 391	3,10 %	9 167 391	3,68 %
Autres	187 867 742	63,53 %	187 867 742	75,51 %
TOTAL	295 722 284	100 %	248 887 948	100 %

La valeur nominale du titre Renault SA s'élève à 3,81 euros.

PLANS D'OPTIONS ET D'ATTRIBUTION D'ACTIONS
GRATUITES

Le Conseil d'administration attribue périodiquement depuis octobre 1996 aux cadres et dirigeants du Groupe des options d'achat d'actions et des options de souscription d'actions à des conditions de prix et de délai d'exercice propres à chaque attribution.

Au cours de l'année 2014, un nouveau plan d'attribution d'actions gratuites a été mis en place. Les plans mis en place intègrent depuis 2006 des critères de conditions de performance qui déterminent le nombre d'options ou d'actions gratuites accordées aux bénéficiaires.

A – Variation du nombre d'options sur actions détenues par les membres du personnel

	2014			2013		
	QUANTITÉ	PROX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)	QUANTITÉ	PROX D'EXERCICE MOYEN PONDÉRÉ (en euros)	COURS MOYEN PONDÉRÉ DE L'ACTION AUX DATES D'ATTRIBUTIONS ET DE LEVÉES (en euros)
Restant à lever au 1 ^{er} janvier	3 843 771	76	-	5 106 196	76	-
Attribuées				207 800	37	40
Levées				-	-	-
Perdus	(2 818 941)	90	-	(1 610 225)	69	-
Restant à lever au 31 décembre	1 024 830	37		3 843 771	76	-

4 COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

B – Plans d'options de souscription et d'achat d'actions en cours en 2014

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	PRIX D'EXERCICE (en euros)	OPTIONS RESTANT À LEVER AU 31 DÉCEMBRE 2014	PÉRIODE D'EXERCICE
Plan 12	Options de souscription	4 mai 2006	87,08	-	5 mai 2010 – 5 mai 2014
Plan 14	Options de souscription	5 décembre 2006	93,66	-	6 décembre 2010 – 4 décembre 2014
Plan 18	Options d'achat	29 avril 2011	26,80	478 612	30 avril 2015 – 28 avril 2019
Plan 19	Options d'achat	8 décembre 2011	26,67	150 000	9 décembre 2015 – 7 décembre 2019
Plan 20	Options d'achat	13 décembre 2012	37,43	306 218	13 décembre 2016 – 12 décembre 2020
TOTAL				1 024 830	

C – Plans d'attribution d'actions de performance en cours en 2014

N° DE PLAN	TYPE DE PLAN	DATE D'ATTRIBUTION	DROITS AU 31 DÉCEMBRE 2014	DATE D'ACQUISITION DÉFINITIVE	PÉRIODE DE CONSERVATION
Plan 18 bis	Actions gratuites	29 avril 2011	91 395	30 avril 2014 ⁽¹⁾ 30 avril 2015 ⁽²⁾	30 avril 2014 – 30 avril 2016 Néant
Plan 19 bis	Actions gratuites	8 décembre 2011	25 500	8 décembre 2015 ⁽²⁾	Néant
Plan 20 bis	Actions gratuites	13 décembre 2012	75 143	13 décembre 2014 ⁽¹⁾ 13 décembre 2016 ⁽²⁾	13 décembre 2014-12 décembre 2016 Néant
Plan 21 bis	Actions gratuites	12 février 2014	1 091 475 100 577	12 février 2017 ⁽¹⁾ 12 février 2018 ⁽²⁾	12 février 2017 – 12 février 2019 Néant
TOTAL			1 483 099		

(1) Résidents fiscaux français.
(2) Résidents fiscaux étrangers.

4.4.2.11 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 6,75 % 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 2014, il reste sur le marché 797 659 titres pour un total de 129 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 438,90 euros au 31 décembre 2014 (392,00 euros au 31 décembre 2013).

La rémunération 2014 de 17 millions d'euros (17 millions d'euros en 2013) figure dans les intérêts versés et autres charges assimilées.

4.4.2.12 PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES

Les provisions pour risques et charges s'analysent comme suit :

(en millions d'euros)	2013	DOTATION	REPRISE	2014
Pertes de change	3	0	(3)	0
Provision pour charges ⁽¹⁾	75	63	(66)	72
Autres provisions pour risque ⁽²⁾	14		(6)	8
TOTAL	92	63	(75)	80
Dont part à moins d'un an	8			0
Dont part à plus d'un an	84			80

(1) Une provision pour charge de 72 millions d'euros (75 millions en 2013) a été constituée suite à décision d'attributions d'actions gratuites antérieures. 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 recture à établir à la filiale Renault s.a.s., pour 55 millions d'euros (63 millions d'euros en 2013).

(2) Les autres provisions sont principalement constituées de provisions pour risques sur participations.

Chacun des litiges connus dans lesquels Renault SA est impliqué a fait l'objet d'un examen à la date d'arrêt des comptes, et, après avis des Conseils juridiques et fiscaux, les provisions jugées nécessaires ont, le cas échéant, été constituées pour couvrir les risques estimés.

4.4.2.13 EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES

A – EMPRUNTS OBLIGATAIRES

Les emprunts obligataires s'élèvent à 6 259 millions d'euros au 31 décembre 2014 (6 082 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Sur l'année 2014, les principales évolutions sont :

- l'émission le 5 mars 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 7 ans pour un montant nominal de 500 millions d'euros au taux fixe de 3,125 % ;
- l'émission le 15 avril 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 7 milliards de yens au taux fixe de 1,19 %, swappé en euros au taux variable Euribor 2 mois +142,9 bp ;
- l'émission le 6 juin 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 2 ans pour un montant nominal de 75 milliards de yens au taux fixe de 1,09 % et swappé en euros au taux fixe de 1,4635 % ;
- l'émission le 6 juin 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 75 milliards de yens au taux fixe de 1,27 % ;
- l'émission le 11 décembre 2014 d'un emprunt obligataire d'une durée de 3 ans pour un montant nominal de 500 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 4,3750 % et swappé en Renminbi Yuan au taux variable Hibor 3 mois +124 bp ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 3 juin 2011, d'une durée de 3 ans pour 7 milliards de yens au taux fixe de 1,90 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 5 juin 2007, d'une durée de 7 ans pour 1 milliard de yens au taux fixe de 1,89 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 juin 2012, d'une durée de 2 ans pour 32,3 milliards de yens au taux fixe de 3,20 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 26 juin 2007, d'une durée de 7 ans pour 2 milliards de yens au taux fixe de 2,065 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 4 novembre 2003, d'une durée de 10 ans et 9 mois pour 41 millions d'euros au taux variable indexé sur le CMS 10 ans, swappé au taux fixe de 5,4025 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 décembre 2006, d'une durée de 7 ans et 8 mois pour 27,8 millions d'euros au taux variable CMS 10 ans, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,62 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 15 janvier 2007, d'une durée de 7 ans et 7 mois pour 29 millions d'euros au taux variable CMS 10 ans, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,62 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 10 octobre 2012, d'une durée de 2 ans pour 750 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 5,625 %, swappé en euros au taux fixe de 2,375 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 19 novembre 2012, d'une durée de 2 ans pour 500 milliards de Renminbi Yuan au taux fixe de 5,625 %, swappé en euros au taux fixe de 1,42 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 13 octobre 2009, d'une durée de 5 ans pour 750 millions d'euros au taux fixe de 6 % ;
- le remboursement de l'emprunt obligataire émis le 18 décembre 2012, d'une durée de 2 ans pour 30,1 milliards de yens au taux fixe de 2,77 %.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	6 191	1 310	1 489	1 992	900	500	
Intérêts courus	68	68					
TOTAL	6 259	1 378	1 489	1 992	900	500	

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	6 025	1 504	1 324	937	1 360	900	
Intérêts courus	57	57					
TOTAL	6 082	1 561	1 324	937	1 360	900	

VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	4 225	4 907	4 561	4 900
Yen	1 879	1 286	1 273	1 273
Chf	155	66	248	
TOTAL	6 259	6 259	6 082	6 082

4 COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	4 682	3 658
Taux variable	1 597	2 428
TOTAL	6 259	6 082

B – EMPRUNTS ET DETTES AUPRÈS DES ÉTABLISSEMENTS DE CRÉDIT

Les emprunts et dettes auprès des établissements de crédit, principalement contractés hors du Groupe, s'élèvent à 1 109 millions d'euros au 31 décembre 2014 (1 276 millions d'euros au 31 décembre 2013).

Sur l'année 2014, les principales évolutions sont :

- la souscription le 24 avril 2014 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 95 millions d'euros au taux variable Max Euribor 3 mois entre +1,3 % et +2,3 %, swappé au taux fixe de 2,489 % ;

- le remboursement le 14 mars 2014 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 78 millions d'euros au taux variable Euribor 3 mois +1,20 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,66 % ;
- le remboursement le 14 mars 2014 d'un emprunt d'une durée de 6 ans pour un montant nominal de 147 millions d'euros au taux fixe de 4,80 %, swappé au taux variable Euribor 3 mois +0,66 %.

VENTILATION PAR ÉCHÉANCE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 096	127	292	137	141	306	95
Intérêts courus	11	11					
TOTAL	1 109	138	292	137	141	306	95

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2013						
	TOTAL	-1 AN	1 À 2 ANS	2 À 3 ANS	3 À 4 ANS	4 À 5 ANS	+5 ANS
Valeur nominale	1 285	296	122	293	137	141	306
Intérêts courus	11	11					
TOTAL	1 276	277	122	293	137	141	306

VENTILATION PAR DEVISE

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014		31 DÉCEMBRE 2013	
	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS	AVANT DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Euro	1 109	1 109	1 276	1 276
Autres devises				
TOTAL	1 109	1 109	1 276	1 276

VENTILATION PAR NATURE DE TAUX

(en millions d'euros)	31 DÉCEMBRE 2014	31 DÉCEMBRE 2013
	APRÈS DÉRIVÉS	APRÈS DÉRIVÉS
Taux fixe	99	41
Taux variable	1 010	1 235
TOTAL	1 109	1 276

La part à moins d'un an des emprunts et dettes auprès des établissements de crédit comporte 38 millions d'euros de soldes créditeurs de banque.

C – EMPRUNTS ET DETTES FINANCIÈRES DIVERS

Les emprunts et dettes financières divers s'élèvent à 2 678 millions d'euros au 31 décembre 2014 (2 424 millions au 31 décembre 2013). Ils sont essentiellement composés :

- d'emprunts auprès de filiales du Groupe dont la trésorerie est excédentaire ;
- de billets de trésorerie d'un montant de 223 millions d'euros.

Aucun emprunt n'est assorti de sûretés réelles.

D – 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), aux financements bancaires, soit par des financements à court terme tels que billets de trésorerie.

Par ailleurs Renault SA dispose d'accords de crédit confirmés auprès d'établissements bancaires (voir note 18).

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.

4.4.2.14 AUTRES DETTES

L'évolution de ce poste s'analyse comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013	VARIATION 2014-2013
Dettes fiscales	606	490	216
Dettes sur autres immobilisations et comptes rattachés	5	5	
Autres dettes diverses	2	2	
TOTAL	703	497	216

La variation de 216 millions d'euros des dettes fiscales correspond principalement à une augmentation de la dette d'impôt vis-à-vis des filiales : 47 millions d'euros due au titre du CICE ; 32 millions d'euros au titre du CIR et 137 millions d'euros dans le cadre de l'intégration fiscale.

4.4.2.15 COMPTES DE RÉGULARISATION PASSIF

Les comptes de régularisation sont essentiellement constitués des écarts de conversion passif liés à des gains de change latents sur des emprunts émis ou swappés en yens pour un montant de 149 millions d'euros.

4.4.2.16 INFORMATIONS CONCERNANT LES SOCIÉTÉS LIÉES

Sont considérées comme sociétés liées, les sociétés qui sont consolidées dans les comptes du Groupe, quelle que soit la méthode de consolidation retenue. Les transactions avec les sociétés liées sont conclues dans les conditions normales de marché.

COMPTE DE RÉSULTAT

(en millions d'euros)	2014		2013	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Intérêts des prêts	141	130	130	126
Intérêts versés et autres charges assimilées	(311)	29	(303)	45
Reprises de provisions et transferts de charges	116		91	

4 COMPTES

LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

BILAN

(en millions d'euros)	2014		2013	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
Prêts	11 480	11 401	11 286	11 196
Créances	426	55	387	63
Disponibilités	38		41	
Emprunts auprès des établissements de crédit	1 109		1 276	
Emprunts et dettes financières diverses	2 678	2 429	2 424	2 336
Autres dettes diverses	703	700	487	479

4.4.2.17 INSTRUMENTS FINANCIERS

A – INSTRUMENTS DE GESTION DU RISQUE DE TAUX ET DE CHANGE

Les engagements correspondants (exprimés en valeur notionnelle, le cas échéant) se présentent comme suit :

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2014	2013
RISQUES DE CHANGE		
<i>Swaps de devises</i>		
Achats	681	246
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	681	246
Ventes	664	240
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	664	240
<i>Autres opérations de change à terme ou conditionnelles</i>		
Achats	504	515
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	504	515
Ventes	516	541
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	516	541
RISQUES DE TAUX		
<i>Swaps de taux</i>	2 013	3 679
<i>Dont opérations avec Renault Finance</i>	2 013	3 099

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 les financements libellés en devises, hors financements en yens. En outre, Renault SA réalise des opérations de change à terme dans le cadre de la couverture de prêts et emprunts aux filiales libellés en devises.

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.

B – JUSTE VALEUR DES INSTRUMENTS FINANCIERS

Les montants inscrits au bilan et les valeurs de marché estimées des instruments financiers de Renault SA sont les suivants :

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2014		2013	
	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR	VALEUR AU BILAN	JUSTE VALEUR
ACTIFS				
Autres immobilisations financières brutes ⁽¹⁾				
Valeurs mobilières de placement brutes ⁽¹⁾	110	155	146	221
Prêts	11 480	11 503	11 296	11 307
Trésorerie	38	38	41	41
PASSIFS				
Titres participatifs	120	350	120	313
Emprunts obligataires	6 250	6 583	6 082	6 350
Autres dettes portées d'intérêts ⁽²⁾	3 787	3 882	3 700	3 804

(1) Dont actions d'autocontrôle.

(2) Hors titres participatifs.

C – JUSTE VALEUR ESTIMÉE DES INSTRUMENTS HORS BILAN

AU 31 DÉCEMBRE (en millions d'euros)	2014		2013	
	ACTIF	PASSIF	ACTIF	PASSIF
Contrats de change à terme	18	(6)	25	0
Dont opérations avec Renault Finance	18	(6)	25	0
Swaps de devises	11	(35)	0	(5)
Dont opérations avec Renault Finance	11	(35)	0	(5)
Swaps de taux	63	(6)	76	(4)
Dont opérations avec Renault Finance	63	(6)	76	(4)

Hypothèses et méthodes retenues

Les justes valeurs estimées ont été déterminées en utilisant les informations disponibles sur les marchés et les méthodes d'évaluation appropriées selon les types d'instruments.

Quand l'instrument financier est coté sur un marché actif et liquide, la valeur de marché est calculée sur la base du dernier cours coté. Pour les instruments non cotés, la valeur de marché est déterminée à partir de modèles de valorisation reconnus qui utilisent des paramètres de marché observables. Si Renault SA ne dispose pas des outils de valorisation, notamment pour les produits complexes, les valorisations sont obtenues auprès d'établissements financiers de premier plan.

Les principales hypothèses et méthodes d'évaluation retenues sont les suivantes :

- **actifs financiers :**

- **valeurs mobilières :** les justes valeurs des titres sont déterminées principalement par référence aux prix du marché,
- **prêts et créances rattachées à des participations :** pour les prêts à moins de trois mois à l'origine, les prêts à taux variable et pour les créances rattachées à des participations, la valeur inscrite au bilan est considérée comme la juste valeur. Les autres prêts à taux fixe ont été estimés en actualisant les flux futurs aux taux sans risque au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 pour des prêts de conditions et échéances similaires ;

- **passifs :** la juste valeur des dettes financières est déterminée par l'actualisation des flux futurs aux taux sans risque auquel s'ajoute le spread de crédit de l'emprunteur au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 pour des emprunts de conditions et échéances similaires. La juste valeur des titres participatifs est estimée sur la base de la valeur boursière à la clôture de l'exercice ;
- **instruments de change hors bilan :** la juste valeur des contrats à terme et des swaps de devises est déterminée en actualisant les flux financiers futurs, en utilisant des courbes de marché (change et taux d'intérêt sans risque) respectivement au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013 pour les durées résiduelles des contrats ;
- **instruments de taux hors bilan :** la juste valeur des swaps de taux représente ce que Renault SA recevrait (ou paierait) pour dénouer à la date de clôture les contrats en cours, prenant en compte les taux d'intérêts courants de chaque contrat respectivement au 31 décembre 2014 et au 31 décembre 2013.

4 COMPTES LES COMPTES SOCIAUX DE RENAULT

4.4.2.18 ENGAGEMENTS DONNÉS ET REÇUS

Les « engagements hors bilan » se décomposent comme suit :

(en millions d'euros)	2014		2013	
	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES	MONTANT TOTAL	DONT SOCIÉTÉS LIÉES
ENGAGEMENTS REÇUS				
Lignes de crédit ouvertes non utilisées	3 185		3 435	
TOTAL	3 185		3 435	
ENGAGEMENTS DONNÉS				
Avals, cautions et garanties	727	712	786	712
TOTAL	727	712	786	712

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 550 millions d'euros.

En 2011, Renault SA s'est portée caution solidaire en cas de défaillance de Renault Tanger Exploitation (débiteur), filiale à 100 % du Groupe, et s'est engagée à payer à Renault Tanger Méditerranée (bénéficiaire) toutes les sommes dues au titre de la sous-location correspondant à un an de loyers et

charges (81 millions d'euros) et d'éventuelles pénalités dues en cas de retard de livraison de l'unité de production (81 millions d'euros).

Les lignes de crédit reçues non utilisées ne sont pas assorties de clauses restrictives.

Les opérations de ventes à terme et de swaps réalisées par Renault SA sont décrites dans la note 17. A – Instruments de gestion du risque de taux et de change.

4.4.2.19 CAPACITÉ D'AUTOFINANCEMENT

La capacité d'autofinancement est déterminée comme suit :

(en millions d'euros)	2014	2013
Résultat net	684	1 684
Dotations aux amortissements charges à répartir	10	9
Dotations nettes aux provisions pour risques et charges	49	(30)
Dotations nettes aux provisions pour dépréciation	(101)	9
TOTAL	642	1 662

4.4.2.20 EFFECTIFS

Renault SA ne compte aucun salarié.

4.4.2.21 JETONS DE PRÉSENCE VERSÉS AUX MEMBRES DES ORGANES D'ADMINISTRATION

Les jetons de présence à verser aux administrateurs s'élèvent à 1 074 699 euros en 2014 (1 034 027 euros versés au titre de 2013) dont 48 000 euros pour les fonctions de Président (48 000 euros en 2013).

4.4.2.22 ÉVÉNEMENTS POSTÉRIEURS A LA CLÔTURE

Aucun événement significatif n'est intervenu postérieurement à la clôture des comptes.

TABLEAUX DES FILIALES ET PARTICIPATIONS (en millions d'euros)

SOCIÉTÉS	CAPITAL	CAPITAUX PROPRES HORS CAPITAL SOCIAL ET RÉSULTAT DE L'EXERCICE	QUOTE-PART DU CAPITAL DÉTENU EN %	VALEUR INVENTAIRE DES TITRES DÉTENUS
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	534	2 900	100 %	5 910
Dacia ⁽¹⁾	567	173	99,43 %	787
Dongfeng Renault Automotive Company ⁽²⁾	625	(102)	50,00 %	280
Nissan ⁽³⁾	9 711	22 304	43,40 %	6 822
Sofasa ⁽⁴⁾	1	128	27,66 %	18
TOTAL PARTICIPATIONS				13 617

(1) Le cours de conversion retenu pour Dacia est de 4,4828 lei roumain pour un euro.

(2) Le cours de conversion retenu pour DRAC est de 7,5358 Rénminbi Yuan pour un euro.

(3) Le cours de conversion retenu pour Nissan est de 145,29 Yen pour un euro.

(4) Le cours de conversion retenu pour Sofasa est de 2 898 pesos colombien pour un euro.

SOCIÉTÉS	PRÊTS ET AVANCES CONSENTIS PAR RENAULT SA ET NON REMBOURSÉS	CHIFFRE D'AFFAIRES NET SUR 12 MOIS SE CLÔTURANT LE 31/12/14	BÉNÉFICE NET OU Perte DU DERNIER EXERCICE	DIVIDENDES ENCAISSÉS PAR RENAULT SA EN 2014
PARTICIPATIONS				
Renault s.a.s.	1 640	34 578	(170)	
Dacia ⁽⁵⁾		4 236	83	72
Dongfeng Renault Automotive Company ⁽⁶⁾			38	
Nissan ⁽⁷⁾		82 547	2 679	432
Sofasa ⁽⁸⁾		799	22	7

(5) Le cours de conversion moyen retenu pour Dacia est de 4,4443 lei roumain pour un euro.

(6) Le cours de conversion moyen retenu pour DRAC est de 7,89 Rénminbi Yuan pour un euro.

(7) Le cours de conversion moyen retenu pour Nissan est de 140,58 Yen pour un euro.

(8) Le cours de conversion moyen retenu pour Sofasa est de 2 655,21 pesos colombien pour un euro.

MENTIONS RELATIVES AUX PRISES DE PARTICIPATION

Cf. note 6.

RÉSULTATS FINANCIERS DES CINQ DERNIERS EXERCICES

(en millions d'euros)	2010	2011	2012	2013	2014
SITUATION FINANCIÈRE EN FIN D'EXERCICE					
Capital	1 127	1 127	1 127	1 127	1 127
Nombre d'actions et de certificats d'investissement restants	205 722 284	205 722 284	205 722 284	205 722 284	205 722 284
RÉSULTAT GLOBAL DES OPÉRATIONS EFFECTUÉES					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	143	(51)	288	1 420	406
Impôt sur les bénéfices	163	164	135	189	95
Résultat après impôt, amortissements et provisions	168	277	574	1 664	684
Résultat distribué	87	339	902	504	
RÉSULTAT PAR ACTION EN EUROS					
Résultat avant impôt, amortissements et provisions ⁽¹⁾	0,48	(0,17)	0,97	4,83	1,68
Résultat après impôt, amortissements et provisions	0,57	0,94	1,94	5,63	2,31
Dividende net attribué à chaque action	0,30	1,16	1,72	1,72	
PERSONNEL⁽²⁾					

(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) Pas d'effectif.

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

(i) ルノー、2015年にフランスで1,000名を雇用（2015年2月12日付プレスリリース）

- ルノーは、2015年にフランスで任期付き雇用契約に基づく1,000名の雇用を予定している。
- この発表は、「フランスにおけるルノーの新たな力強い成長及び社会的発展に向けた契約」の締結時になされたコミットメント、すなわち契約の第2部における新規雇用のコミットメントを示している。
- ルノーは、1,000件の実習契約を締結することにより、若者に対するコミットメントを推し進めることも予定している。

本日、ルノーは、従業員を新規に雇用することで「フランスにおけるルノーの新たな力強い成長及び社会的発展に向けた契約」の締結時の2013年3月13日になされたコミットメントを確認する。

競争契約の効果により、期待できるレベルの活動に加えて、ルノーは人材を強化することにより将来に備えている。

ルノー・グループのカルロス・ゴーン会長兼CEOは「これらの雇用により、我々は、特に技術革新の分野で、将来の挑戦に立ち向かうために必要なすべての特定のスキルの利益を享受することができるだろう。これらの雇用は、フランスのルノーにとって素晴らしいニュースである。競争力を高めるための努力が、実を結びつつあることを示している。」と述べた。

この雇用キャンペーンは、フランスで今後数年間にわたり産業プロジェクト及び技術的課題に関して目標とされる事業、すなわち自動運転及びインターネット接続自動車、代替エネルギー等に重点を置く予定である。

2015年に雇用する従業員の半数はルノー工場に勤務する予定で、残る半数は他のポジション、特にエンジニアリング部門に従事する予定である。この新規雇用はすべての職業上のカテゴリー（労働者、技術者、エンジニア及びエグゼクティブ）を対象範囲とし、また若い学士も経験豊富な志望者もその対象としている。ルノー・グループは、女性の雇用も多数行うよう尽力し、これによりジェンダーの多様化へのコミットメントを確認する。

さらに、ルノーは、2013年12月に締結した「若者及び年長者の雇用促進並びに世代間連帯の強化」のための契約に基づき、年長者の雇用に関して努力を続ける予定である。加えて、ルノー・グループは、2015年の1,000件の新規実習契約により、若者の専門的スキル開発のための積極的な政策を継続する予定である。

(ii) 2015年3月31日現在の四半期情報（2015年4月23日付プレスリリース）

ヨーロッパの回復に支えられ、ルノー・グループの売上高が第1四半期に13.7%増加

ルノー・グループの登録台数は、2015年第1四半期に0.8%増加し、1.7%増加した世界の自動車市場において641,588台に達した。

ヨーロッパにおける市場の成長と新型モデルの成功は、ロシア及びブラジル市場の落ち込みを相殺した。

- ・ 2015年第1四半期におけるルノー・グループの登録台数は641,588台（+0.8%）で、3.0%の安定した世界市場シェアを記録した。
- ・ ヨーロッパでは、市場は8.9%増加し、ルノー・グループの登録台数は9.9%増加した。これはクリオ、キャプチャー及びトゥインゴの成功によるものであった。
- ・ 国際登録台数は11.3%減少した。これは主にブラジル及びロシア市場の落ち込みに起因する。
- ・ ルノー・グループの第1四半期の売上高は9,388百万ユーロに達し、前年度同期と比べて13.7%の増加であった。これは一部にパートナーへの販売台数増加が起因していた。
- ・ 予想より堅調な四半期であった結果、ルノー・グループはヨーロッパ自動車市場の2015年の見通しを再検討し、現在は1年間の成長を5%と予測している。
- ・ ルノー・グループは今年度の目標を固めている。

商業実績：2015年度第1四半期ハイライト

1.7%増の国際自動車市場において、ルノー・グループの登録台数は、0.8%増加して641,588台に達した。

ヨーロッパでは、8.9%増の市場で、ルノー・グループの登録台数は9.9%増加し、9.8%の市場シェアを獲得した。17%増のクリオ4、27%増のキャプチャー及び40%増のトゥインゴに支えられ、ルノー・ブランドは11.8%拡大した。

ダチア・ブランドは、ダスター及びドッカーが継続的に成功を収めているおかげで、販売台数において4.3%の成長を記録した。

ルノー・グループ最大の市場であるフランスでは、当該期間において登録台数は3.1%増加し150,179台となった。ルノー・ブランドの販売台数は7.1%増加し、この成長に寄与した。しかしながら、ダチア・ブランドの販売台数は12.6%減少した。これは2013年度末にダスター・フェーズ2が発売されたことを受けて、比較の基準となる2014年度第1四半期の販売台数が大きかったためである。

南欧では堅調に回復し、特にスペインで登録台数が44.9%増加し市場シェアは11.9%に達した。サンデロは、個人顧客向け販売の自動車マーケット・リーダーの地位を保った。ルノー・グループ第3位の市場であるイタリアでは、登録台数が28.3%増加し41,752台に達した（市場は12.6%増）。クリオはイタリアで最も売れている輸入車であった。

英国では、ルノー・グループは市場シェアの獲得を続け、8.4%増の市場において、登録台数で18.0%の増加を記録した。

ヨーロッパ以外においては、第1四半期の間、新興市場で混乱が続き、登録台数は、2014年度第1四半期に総販売台数の43%だったのに対し、2015年度第1四半期は38%に減少した。

南北アメリカ地域では、登録台数で第2位の市場であるブラジルが16.1%減少した。しかしながら、登録台数の15.3%の減少にもかかわらず、ルノー・グループの市場シェアは0.1ポイント増加し6.8%に達した。

アルゼンチンでは、市場は下落を続け、27.6%の減少を記録した。アルゼンチン・ペソに対するルノー・グループの金融エクスポージャーを制限する決定として、ルノーの登録台数は52.7%減少した。将来に備えて、100百万米ドルの投資計画が発表された。これには、ロガン及びサンデロをアルゼンチン国内で生産し、財務的弾力性を向上させる意図があった。

ユーラシアでは、ルノー・グループの2つの主要市場が反対方向に動いた。ロシアでは、ルノー・グループの登録台数は40.7%減少した（市場は36.3%減）。この減少は、収益性を保護するために数週間、生産をカットする決定を行った結果である。

一方、トルコの登録台数は、50.3%増の市場から恩恵を受け、28.2%増加した。

アフリカ、中東、インド地域では、販売台数の勢いは好調で、マグレブ地域において継続してルノー・グループに利益をもたらした（6.2%落ち込んだ市場において登録台数12.6%増）。ロガンはアルジェリア及びモロッコにおいてトップセラー自動車である。

インドでは、4.5%成長した市場において、ルノーは登録台数において11.4%の減少を記録し、ロジイ及びAエントリーの発売は保留された。

アジア-太平洋では、ルノー・グループの登録台数は、韓国において13.7%増加した。これは、BセグメントでのQM3の成功に起因している。

事業部門別売上高

ルノー・グループの売上高は、2015年度第1四半期において、前年度同期比で13.7%増加し9,388百万ユーロに達した（為替レートによる影響を除き+12.5%）。

自動車事業の売上高は、価格上昇（+3.3ポイント）及びパートナーへの販売の増加（+6.7ポイント）により、8,829百万ユーロに達した（+14.3%）。通貨バスケット（韓国ウォン、インド・ルピー、イギリス・ポンド、アルゼンチン・ペソ等）に対するユーロ安は、1.3ポイントのプラスの影響をもたらした。通貨の下落（特にロシア及び南アメリカ）を相殺するために、新興国において2014年度末に価格上昇が決定された結果、価格効果は2.1ポイントプラスに寄与した。

販売金融事業（RCIバンク）の売上高は、2014年度と比べて5.5%増の559百万ユーロであった。新規融資契約は14.2%増加し、合計320,200件に達した。融資残高は10.4%増加し273億ユーロとなった。

2015年の見通し

2015年において、世界の自動車需要は増え続ける見込みである（+2%）。第1四半期に予想より好調であったヨーロッパ市場は、5%増加するだろう（当初予測は+2%）。一方、ブラジル及びロシア市場は、予想より大きく減少するだろう。

このような状況において、ルノー・グループは以下のことを目指している。

- 車両登録台数及び売上高のさらなる増加（一定の為替レートを前提として）。
- ルノー・グループの営業総利益及び自動車部門の営業総利益の増加継続。
- 自動車部門のプラスの営業フリー・キャッシュ・フローの達成。

その他の項目

ルノーは当初、2014年度末までにアフトワズを世界的に連結することを想定していた。この連結は実現されなかったが、今後、完全支配の条件が満たされれば実施されるだろう。

ルノー・グループの連結売上高

（百万ユーロ）	2015年	2014年	2015年/2014年 変動
第1四半期			
自動車	8,829	7,727	+14.3%
販売金融	559	530	+5.5%
合計	9,388	8,257	+13.7%

ルノーについて

ルノー・グループは1898年より自動車を製造してきた。今日、ルノー・グループは、36の製造拠点と117,000名の従業員を有し、2014年度には125ヶ国で2.7百万台を超える自動車を販売し、国際的なマルチブランドグループである。将来の主要な技術的課題に取り組み、収益増加の戦略を継続するために、ルノー・グループは、国際的な展開及び、その3つのブランド、ルノー、ダチア及びルノー・サムスン・モーターズの、電気自動車を含めた補完的な調和、日産とのアライアンス並びにアフトワズ及びダイムラーとのパートナーシップを活用している。ルノーは、フォーミュラ1での12回のワールド・チャンピオンシップ・タイトルの獲得とフォーミュラEへの参加により、モータースポーツを革新、イメージ及び意識向上のベクトルとしてとらえている。

(iii) 2015年4月30日の合同株主総会により、1株当たり1.90ユーロの配当案が承認され、当該配当は2015年5月15日に支払われる。

(iv) 日産、ルノーの2015年度第1四半期収益に対し494百万ユーロの寄与（2015年5月13日付プレスリリース）

日産は本日2014年度（2014年4月1日から2015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2014年度第4四半期決算（2015年1月1日から同年3月31日）は、修正再表示後に、ルノーの2015年上半期の推定純利益に対して494百万ユーロ^{*}のプラスの寄与をもたらすことになる。

^{*} 1ユーロ = 134円の当該第4四半期平均為替レートによる。

(v) ルノー株式資本へのフランス政府の参加

2015年4月22日付プレスリリースにおいて、フランス政府保有株式監督庁（Agence des Participations de l'Etat）は、フランス政府のルノー株式資本への参加が、2015年4月20日時点で19.74%に達したことを発表した（2014年12月31日現在では15.01%）。

フランス政府保有株式監督庁は、このプレスリリースで、「フランス政府によるルノー株式資本への参加持分の増加は一時的なものでしかなく、ルノーの株式資本への参加の増減への長きにわたる動きを前もって示しているものでは決してない」とも述べている。（意識）

（2）訴訟

第一部第3 - 4、「事業等のリスク」 - 「法律及び契約上のリスク」を参照のこと。

4【日本の会計原則と国際財務報告基準（IFRS）との相違】

添付の財務書類は、欧州連合が採択したIFRSに準拠して作成されている。これらは日本において一般に公正妥当と認められた会計原則（以下「日本の会計原則」という。）とは、いくつかの点で異なる。直近の財務書類に関する主な相違点は以下のとおりである。

（1）連結財務諸表

外国の会計基準

IFRSでは、連結財務諸表は統一された会計方針に基づいて作成される。

日本の会計原則では、連結財務諸表の作成において、親会社及び子会社に採用する会計原則及び手続は、同一環境下で行われた同一の性質の取引等について原則として統一されなければならない。一方、連結財務諸表作成における在外子会社の会計処理に関する実務対応報告（PITF18）は、在外子会社の財務諸表がIFRS又は米国会計基準に準拠して作成されている場合には、当面の間、それらを連結決算手続上利用することができる。但し、以下の項目については修正しなければならない。

1 のれんは20年以内の効果の及ぶ期間にわたって償却される。2015年4月1日より、非上場会社がのれんを償却する選択肢を許可するために米国の会計基準が改訂されたためPITF18における「子会社がのれんを償却しない場合」という条件の追加が適用される。

2 その他の包括利益に計上される確定給付制度に係る数理計算上の差異に関する日本の会計原則とIFRSとの相違は、ASBJ第26号の適用により基本的にはなくなった。但し、日本の会計原則では、一定の年数で損益計算書に数理計算上の差異及び過去勤務費用で償却されるのに対し、IFRSでは、数理計算上の差異は損益計算書上でリサイクリングを行うことはできない（(8) ）。。

3 研究開発費の支出時費用処理

4 投資不動産の時価評価及び固定資産の再評価

5 少数株主損益（又は非支配株主損益）の会計処理。2015年4月1日より、日本の会計原則において、非支配株主損益が当期純利益の一部として表示される。

2008年4月1日より、上記実務対応報告（PITF18）の適用は在外連結子会社のみに限定されており、在外持分法適用会社については現地の会計原則の採用を認めていたが、2010年4月1日より、実務対応報告（PITF24）により、在外持分法適用会社についても適用されることとなった。

在外子会社の財務諸表の外貨換算

IFRSでは、個社にてそれぞれの機能通貨を決定し、当該通貨を用いてその経営成績及び財政状態を認識しなければならない。かかる機能通貨として、現地通貨、又は、例えば、大部分の取引が他の通貨建てで行われている場合は現地通貨以外の通貨を使用することができる。

日本の会計原則では、規定による明示はないものの、機能通貨は実務的に現地通貨とされている。

連結の方法

IFRSでは、2012年まで、持分法及び比例連結法は、IAS第31号により、共同支配企業の連結のためにその適用が認められていた。2013年1月1日より、IAS第31号はIFRS第11号に置き換えられ、共同支配の取決めについて、共同支配企業（joint ventures）と共同支配事業（joint operations）に分類する必要がある。共同支配企業においては、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、共同支配企業における連結は持分法によるものとし、共同支配事業における連結は貸借対照表及び損益計算書の個別の項目について持分比率に基づき行うものとする。ECは最初の強制適用を2014年1月1日まで延長したが、ルノーは2013年1月1日より早期適用を行っている。

日本の会計原則では、共同支配企業には持分法が適用されており、共同支配企業と共同支配事業の分類は行われない。

そのため、

- 2012年までは、日本の会計原則における連結財務諸表作成目的で認められている現地の会計原則（この場合IFRS）を除き（を参照のこと）、比例連結法ベースでの共同支配企業の連結は、日本の連結財務諸表の作成において認められていなかった。
- 2013年から、日本の会計原則における連結財務諸表作成目的で認められている現地の会計原則で承認されている場合を除き（を参照のこと）、IFRSで新たに認められるようになった貸借対照表及び損益計算書の個別の項目についての持分比率に基づく共同支配事業の連結方法は、日本の連結財務諸表の作成においては認められていない。

企業結合の会計

IFRSでは、企業結合についてはパーチェス法のみを適用を認めている。また、2010年4月1日以降、日本の会計原則でも、持分プーリング法が禁止されることになったため、コンバージェンスはほぼ終了している。

(2) 財政状態計算書及び包括利益計算書の表示

主に以下の項目について違いが存在している。

流動・固定資産及び負債の分類

IAS第1号51項に基づき、より依拠し得る適切な情報が得られる場合を除き、貸借対照表上に流動・固定資産及び流動・固定負債をそれぞれ区分して表示しなければならない。

日本の会計原則では、流動性に基づく表示が一般的に採用されている。

資産担保証券

資産担保証券の計上方法は、IFRS及び日本の会計原則では異なる場合がある。自己資本に対する影響はなくとも、流動・固定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、金融資産は主にリスク経済価値アプローチ及び財務構成要素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（法的分離は常に要求される）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、臨時かつ異常な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。

包括利益

IFRSでは、包括利益計算書において、親会社の持分所有者に帰属する当期包括利益と非支配株主持分に帰属する当期包括利益を個別表示するよう求めている。日本の会計原則では、同様の基準が2011年3月31日以後終了する連結会計年度から順次適用されている。したがって、2012年3月31日をもってIFRSとのコンバージェンスが完了し、当期純利益を構成する項目のうち、当期又は過去の期間において、その他の包括利益に含まれていた部分（リサイクリングによる影響額）の注記の開示が要求される。

(3) 資産の減損

IFRSでは、資産の回収可能価額（資産又は資金生成単位の売却費用控除後の公正価値と使用価値のいずれか大きい金額）が帳簿価額より低い場合に資産の減損損失として認識される。

IFRSに基づく資産の使用価値は、将来キャッシュ・フローの現在価値に等しい。IFRSに基づく資産の公正価値として最適なものとしては、i) 拘束力のある売買契約における価格、) 市場価格、) 価格を反映するために、十分な知識及び自発的な意欲を持つ独立した当事者間の取引における資産の売却から入手可能な貸借対照表日現在の最適な情報などがある。

日本の会計原則では、資産の帳簿価額が当該資産の継続的使用及びその将来的な処分から生じると見込まれる割引前将来キャッシュ・フローの総額を超過する場合に、減損損失テストが行われる。かかるテストから減損損失が必要とされる場合、かかる損失は資産の帳簿価格とこれらの資産から生成される将来キャッシュ・フローの割引現在価値の差額として評価される。なお、日本の会計原則では、当該減損損失の戻入は認められないが、IFRSでは認められている。

(4) 金融商品

日本の会計原則とIFRSとの相違に関する分析は、欧州証券規制委員会（Committee of European Security Regulators）が行っている。主な違いは、以下のとおりである。

永久劣後証券

IFRSでは、永久劣後証券に関するIAS第39号の現在の解釈に基づき、単独では価値を有さない組込デリバティブ付永久劣後証券は負債として認識され、公正価値で評価される。

日本の会計原則では、永久劣後証券は資本として計上される。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、販売金融債権に対する評価性引当金は、対象債権が減損処理される場合に計上される。かかる引当金の認識及び測定は、トリガー・イベントにかかる文書書類及び債権カテゴリー毎の対応する償却率及びパターンに関する根拠資料などの客観的証拠が存在することを条件とする。

日本の会計原則では、評価性引当金は、延滞を引き起こすトリガー・イベントが存在しない場合でも、過去の貸倒実績に基づいてポートフォリオ全体に対して計上される。さらに、不良債権に対しては、債務者の財政状態及び担保の公正価値などの個別情報に基づいて特定の引当金が計上される。

(5) 棚卸資産の評価

IFRSでは、棚卸資産原価は先入先出法又は加重平均法で計上される。

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（最終仕入原価法は評価の基礎とされるが、評価方法ではない）。現在は低価法の適用が義務付けられている。

(6) のれん

のれんの外貨換算

IFRSでは、在外企業との企業結合によって生じるのれんは、在外企業体の機能通貨で計上した上で、その後期末レートにて連結グループの表示通貨に換算される。

日本の会計原則では、のれんは、取得日の適用レートによって取得企業の通貨に換算されていたが、2010年4月1日以降は、在外企業との企業結合により生じるのれんについては、期末レートにて連結グループの表示通貨へ換算されることとなった。

のれんの償却

IFRSでは、のれんは償却されず、必要に応じて減損処理される。

日本の会計原則では、のれんは20年を超えない効果の及ぶ期間にわたって定額法により償却することが要求されている。また、必要な場合には減損損失が認識されるが、減損損失の戻入は認められない。

負ののれん

IFRSでは、すべての負ののれんは直ちに利益として認識することとされている。

日本の会計原則では、負ののれんは負債として認識され、20年を超えない期間にわたって定額法により償却されていたが、2010年4月1日以降は、すべての負ののれんは直ちに利益として認識されることとなった。

(7) 従業員給付制度

退職給付債務

IFRSでは、すべての退職給付は財務諸表に計上される。

日本の会計原則では、退職給付にかかる会計基準が、2000年に発表、有効となった。この新しい基準の初度適用の結果、日本のほとんどの会社が15年を超えない期間にわたって、会計基準変更時差異を償却することを選択した。なお、日産は、2000年の適用から15年が経過し、2015年3月31日にこの償却を終了する。

退職給付債務の数理計算上の差異

2012年まで、IFRSでは、数理計算上の差異を以下の二つのいずれかによって認識することができた。

- ・発生時に債務として認識し、自己資本（その他の包括利益累計額）として計上
- ・「コリドー・アプローチ」によって償却

ルノーは、数理計算上の差異を、当該損益が発生した期間において、その他包括利益で直接的に認識する方法を選択した。2013年1月1日より、改訂IAS第19号が適用され「コリドー・アプローチ」が認められなくなった。

日本の会計原則では、未認識数理計算上の差異の全額が償却の対象とされる。

2012年5月17日に公表されたASBJ第26号に規定のとおり、2014年4月1日以降開始する事業年度の年度末からIFRSへのコンバージェンスが図られている。なお、ASBJ第26号は、2013年4月1日から早期適用が可能である。同会計基準では、当期に発生した未認識数理計算上の差異は税効果を調整の上、その他の包括利益を通じて純資産の部（その他の包括利益累計額）に計上する。また、積立状況を示す額について、負債となる場合は「退職給付に係る負債」等の適当な科目をもって固定負債に計上し、資産となる場合は「退職給付に係る資産」等の適当な科目をもって固定資産に計上する。IFRSとの唯一の差異は、日本の会計原則では、数理計算上の差異及び過去勤務費用は従業員の予想平均残存勤務期間を超えない期間において損益計算書に計上するものと定めているのに対し、IFRSでは、数理計算上の差異は損益計算書上でリサイクリングを行うことはできない点である。また、改訂IAS第19号では、権利が未確定である過去勤務費用についても、従来のように権利確定までの期間にわたり定額法で認識されるのではなく、権利が確定している過去勤務費用と同様に発生時点で即時認識されるべきであると定めている。

有給休暇引当金の計上

日本の会計原則では、有給休暇引当金の計上は要求されていないが、IFRSでは、計上が要求されている。

（８）従業員に付与されたストック・オプション

IFRSでは、当グループが従業員に付与したストック・オプションの費用は、当該オプションの公正価値に基づいて評価される。費用は、対応する持分の増加とともに、特定のサービス提供期間（権利確定期間）にわたって認識される。

オプションが行使された場合、対象となる新株との価格差は自己資本に計上される。

かかる新株が喪失した場合又はオプションが行使されない場合も、過去に計上した費用の戻入は行われな

い。

日本の会計原則では、会社法（2006年5月1日）の施行後に付与されたストック・オプションに対して、ストック・オプションの会計原則が適用される。対象となるストック・オプションのカテゴリーは、持分決済型の株式報酬取引に限定され、現金決済型の株式報酬取引についての明確な規定はない。

IFRSと同様、持分決済型制度に関する日本の会計原則の規則では、ルノー・グループにより従業員に対して付与されたストック・オプション制度の費用は、これらのオプションの公正価値を基礎として評価される。公正価値は、ストック・オプションの付与日に基づいて固定され、権利確定期間にわたって、相当する費用が自己資本の増加と合わせて認識される。オプションが満期になった場合、過去に計上した費用は特別利益として戻入れられる点が、残っている唯一のIFRSとの相違である。

（９）研究開発費

IFRSに準拠した場合、計画（生産設備の設置決定を含む）及び量産化の承認後に発生した開発費については、生産開始までは資産計上され、車両又は部品の見込販売可能期間にわたって、定額法で償却される。

製品化の正式決定前に発生した費用は、研究費と同様に発生した期間に費用として計上される。

日本の会計原則では、すべての研究開発費は発生時に費用として認識される。

（１０）資産除去債務

2010年3月31日まで、日本の会計原則では、資産除去債務を負債として計上することを求めていなかった。2010年4月1日以降は、有形固定資産を取得、建設、開発又は通常に使用される場合、資産除去債務が計上される。なお、適用初年度における影響は、特別損失として計上される。資産除去債務は、固定資産の除去が求められるキャッシュ・フローの割引額として価格を設定される。この日本の会計原則における変更（2008年3月31日付企業会計基準第18号及び企業会計基準適用指針第21号）は、IAS第16号と一致している。

(11) IFRS初度適用(2005年12月31日に終了した年度)の影響

IFRSの初度適用により、前記記載のGAAPの一般的な相違の他、以下の項目についても自己資本に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

年金債務

(12) 借入費用の資産化

2009年1月1日にIAS第23号が適用され、適格資産の取得、建設又は生産に直接起因する借入費用を、当該資産の取得原価の一部として資産化しなければならなくなった。日本の会計原則では、借入費用は、資本計上ではなく、原則として発生時に費用化される。

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) 発行登録書及びその添付書類 | 平成26年2月5日提出 |
| (2) 有価証券報告書及びその添付書類 | 平成26年5月15日提出 |
| (3) 訂正発行登録書 | 平成26年5月15日提出 |
| (4) 訂正報告書（上記(2)記載の有価証券報告書の訂正報告書）及びその添付書類 | 平成26年5月26日提出 |
| (5) 訂正発行登録書 | 平成26年5月26日提出 |
| (6) 発行登録追補書類及びその添付書類 | 平成26年5月28日提出 |
| (7) 半期報告書及びその添付書類 | 平成26年9月19日提出 |
| (8) 訂正発行登録書 | 平成26年9月19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)
フランス
92939 パリ・ラ・デファンス・セデックス
クール・ドゥ・トリアングル 3
イムーブル・ル・パラタン

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
フランス
92400 クールブヴォワ-パリ-ラ・デファンス
ブラス・デ・セゾン 1/2

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

ルノー

連結財務諸表に対する監査報告書

2014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、限定・無限定にかかわらず、フランス法により監査報告書で特に要求されている情報が記載されている。そのような情報は、連結財務諸表に対する監査意見の下に記されており、一定の会計上及び監査上重要な事項にかかる監査人の評価について述べた箇所も含まれている。同評価は、連結財務諸表全体に対する監査意見を表明する目的でなされたものであって、個々の勘定科目又は財務諸表以外から取得した情報について別途保証を与えるためのものではない。

また、本報告書には、ルノー・グループの経営者報告書及び株主向け情報に記載されている情報の特定の検証に関する情報も記載されている。

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

2014年12月31日終了年度

株主各位

私どもは、貴社定時株主総会での選任により、ルノーの2014年12月31日に終了した事業年度に関し以下の報告を行うものである。

- ・ 連結財務諸表に関する監査結果
- ・ 評価の正当性
- ・ 法が定める特定の検証

連結財務諸表は取締役会により承認されている。私どもの責任は、私どもの監査に基づいて、これらの連結財務諸表について意見を表明することにある。

I 連結財務諸表に対する監査意見

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。当該監査基準は、連結財務諸表に重要な虚偽の表示が含まれていないことを合理的に保証するための監査の実施を求めている。監査では、財務諸表情報の根拠を確認するための試査・検証を行うとともに、連結財務諸表の作成に係る会計方針及び重要な見積りについての評価、並びに連結財務諸表における表示全体についての評価を行う。私どもの監査意見はこうした監査の結果であり、その根拠は十分且つ妥当なものであると判断する。

私どもは、連結財務諸表は、EUが採用したIFRSに準拠して、2014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。

II 評価の正当性

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条の規定に準拠して、私どもは以下の項目について報告する。

- ・ 連結財務諸表を作成するに当たり、ルノー・グループは、特定の資産、負債、収益、費用につき何らかの見積と仮定を行っており、その主要な項目を連結財務諸表の注記2-Bに要約している。私どもは注記に記されたそれらの項目すべてについて、会計規則や方法開示の妥当性を検査した。また、見積の根拠となる仮定についても、その一貫性、数値的影響及び閲覧可能な書類を検討し、それに基づいて見積の合理性を評価した。
- ・ 注記12-A及び13-Aでそれぞれ開示されているように、ルノー・グループは日産及びアフトワズへの投資を持分法によって会計処理している。私どもは監査の中で両グループの提携を検討し、この会計方針は実態的並びに法律的な根拠を備えているものであると結論した。
- ・ 私どもは、貴社が適用している会計方針に対する評価の一環として、開発コストの資産計上、減価償却及び回収価額の検証方法に検討を加えてみたが、その結果、これらの方法は注記2-K及び10-A2に正しく開示されているとの確信を得た。
- ・ 注記8-Bで開示されているように、ルノー・グループではフランス税法が適用される各社の繰延税金資産（純額）の一部を計上することを決定した。私どもは見積課税所得及びその結果生じる繰越欠損金の利用の根拠となる仮定について、その一貫性、数値的影響及び閲覧可能な書類を検討した上で、見積の合理性について評価を行った。

私どもはこうした評価を連結財務諸表全体に対する監査業務の中で行い、それに基づき、本報告書の初めに私どもの意見を表明するものである。

III 特定の検証

さらに私どもは、法の定めるところに従い、フランスで適用される専門的監査基準に準拠して、ルノー・グループの経営者報告書に記載された情報について検証を行った。

その結果、これらの情報の真実性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。

パリ・ラ・デファンス 2015年2月16日

法定監査人
(フランス語原本における署名人)

KPMGオーディット
(KPMG S.A.の一部門)

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ジャン-ポール・
ベルティニ

ローラン・デ・ブラス

ジャン-フランソワ・
ブロルジェ

ベルナール・エレール

[次へ](#)

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Immeuble Le Palatin
3 cours du Triangle
92939 Paris La Défense Cedex
France

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense
France

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2014

Renault, société anonyme (Renault)
13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt

Ce rapport contient 4 pages

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Immeuble Le Palatin
3 cours du Triangle
92939 Paris La Défense Cedex
France

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense
France

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 2014

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union Européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

Renault

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

16 février 2015

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- lors de l'arrêté de ses comptes, le groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses concernant notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif, de produits et de charges, dont les principaux sont recensés dans la note 2-B de l'annexe. Nous avons, pour l'ensemble de ces éléments, vérifié le caractère approprié des règles et des méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes. Nous avons également examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées ;
- comme respectivement indiqué dans les notes 12-A et 13-A de l'annexe, le Groupe comptabilise sa participation dans Nissan et sa participation dans AVTOVAZ selon la méthode de la mise en équivalence ; nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode ;
- dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous avons vérifié que les notes 2-K et 10-A2 fournissent une information pertinente ;
- Comme indiqué dans la note 8-B de l'annexe, le Groupe a décidé de reconnaître une partie des impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses sous-tendant les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultant, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

Renault

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

16 février 2015

3 Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le Rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Paris La Défense, le 16 février 2015

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

Département de KPMG S.A.

ERNST & YOUNG Audit

Jean-Paul Vellutini

Laurent des Places

Jean-François Bélorgey

Bernard Heller

上記は、独立監査人の監査報告書の原本に記載された事項を電子化したものであり、その原本は有価証券報告書提出会社が別途保管しております。

(翻 訳)

KPMGオーディット
(KPMG S.A.の一部門)
フランス
92939 パリ・ラ・デファンس・セデックス
クール・ドゥ・トリアングル 3
イムーブル・ル・パラタン

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
フランス
92400 クールブヴォワ-パリ-ラ・デファンス
ブラス・デ・セゾン 1/2

法定監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

ルノー

個別財務諸表に対する監査報告書

2014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、限定・無限定にかかわらず、フランス法により監査報告書で特に要求されている情報が記載されている。そのような情報は、財務諸表に対する意見の下に記されており、一定の会計上及び監査上重要な事項にかかる監査人の評価について述べた箇所も含まれている。同評価は、財務諸表全体に対する監査意見を表明する目的でなされたものであって、個々の勘定科目又は財務諸表以外から取得した情報について別途保証を与えるためのものではない。

また、本報告書には、ルノー・グループの経営者報告書及び株主向け情報に記載されている情報の特定の検証に関する情報も記載されている。

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

2014年12月31日終了年度

株主各位

私どもは、貴社定時株主総会での選任により、ルノーの2014年12月31日に終了した事業年度に関し以下の報告を行うものである。

- ・ 財務諸表に関する監査結果
- ・ 評価の正当性
- ・ 法が定める特定の検証及び情報

財務諸表は取締役会により承認されている。私どもの責任は、私どもの監査に基づいて、これらの財務諸表について意見を表明することにある。

I 財務諸表に対する監査意見

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。当該監査基準は、財務諸表に重要な虚偽の表示が含まれていないことを合理的に保証するための監査の実施を求めている。監査では、財務諸表情報の根拠を確認するための試査・検証を行うとともに、財務諸表の作成に係る会計方針及び重要な見積りについての評価、並びに財務諸表における表示全体についての評価を行う。私どもの監査意見はこうした監査の結果であり、その根拠は十分且つ妥当なものであると判断する。

私どもは、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おり、2014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。

II 評価の正当性

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条の規定に準拠して、私どもは以下の項目について報告する。

財務諸表に対する注記1-Aに記載されているように、また、国家会計審議会意見書（*Conseil National de la Comptabilité*）第34号に準拠して、ルノーは単独で支配している子会社に対する資本参加の会計処理に持分法を適用することを選択している。これらの資本参加の持分価額は、ルノー・グループの財務諸表を作成するために適用された会計規則及び会計方法に基づき決定されている。この持分価額に対する私どもの評価は、ルノー・グループの2014年度連結財務諸表に対する監査手続の結果に基づくものである。

私どもは以上のような評価を財務諸表全体に対する監査業務の中で行っており、本報告書の初めに表明する私どもの意見はそれらに基づいて形成されたものである。

III 特定の検証

さらに私どもは、フランスで適用される専門的監査基準に準拠して、フランスの法律が求める特定の検証を行った。

その結果、財務状況並びに財務諸表の真実性、及び取締役会の経営者報告書及び株主向け情報に示された財務諸表との整合性に関して指摘すべき事項はない。

フランス商法第L.225-102条1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、貴社が親会社または子会社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かつ真実であることを確信する。

また、フランスの法律が求める、投資の購入及び支配持ち分の取得、株式の持ち合い、並びに株主及び議決権保有者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。

パリ・ラ・デファンス 2015年2月16日

法定監査人
（フランス語原本における署名人）

KPMGオーディット
（KPMG S.A.の一部門）

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ジャン-ポール・
ベルティニ

ローラン・デ・プラス

ジャン-フランソワ・
ブロールジェ

ベルナール・エレール

[次へ](#)

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Immeuble Le Palatin
3 cours du Triangle
92939 Paris La Défense Cedex
France

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense
France

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

Renault

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2014
Renault, société anonyme (Renault)
13-15, quai Le Gallo - 92100 Boulogne-Billancourt
Ce rapport contient 4 pages

KPMG Audit
Département de KPMG S.A.
Immeuble Le Palatin
3 cours du Triangle
92939 Paris La Défense Cedex
France

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense
France

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 2014

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2014, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

1 Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

Renault

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

16 février 2015

2 Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L.823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants.

Comme précisé dans la note 1.A. de l'annexe aux comptes annuels et conformément à l'avis n°34 du Conseil National de la Comptabilité, votre société a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive. La détermination de la valeur d'équivalence de ces titres est établie sur la base des règles et des méthodes comptables utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Notre appréciation de cette valeur d'équivalence s'est fondée sur le résultat des diligences mises en œuvre dans le cadre de l'audit des comptes du groupe Renault pour l'exercice 2014.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

3 Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

Renault

Rapport des commissaires aux comptes sur les comptes annuels

16 février 2015

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Paris La Défense, le 16 février 2015

Les commissaires aux comptes

KPMG Audit

ERNST & YOUNG Audit

Département de KPMG S.A.

Jean-Paul Vellutini

Laurent des Places

Jean-François Bélorgey

Bernard Heller

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)

デロイト・エ・アソシエ

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

これは、フランス語で発行された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、限定・無限定にかかわらず、フランス法により監査報告書で特に要求されている情報が記載されている。そのような情報は、連結財務諸表に対する監査意見の下に記されており、一定の会計上及び監査上重要な事項にかかる監査人の評価について述べた箇所も含まれている。同評価は、連結財務諸表全体に対する監査意見を表明する目的でなされたものであって、個々の勘定科目、取引、又は開示について別途保証を与えるためのものではない。

また、本報告書には、ルノー・グループの経営者報告書に記載されている情報の特定の検証に関する情報も記載されている。

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

ブローニュ・ビヤンクール92100

ケル・ガロ13 - 15

連結財務諸表に対する監査報告書

2013年12月31日終了年度

デロイト・エ・アソシエ

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

シャルル・ド・ゴール通り185
92524 ヌイイー・シュール・セヌ・セデックス
資本金 1,723,040ユーロの株式会社

プラス・デ・セゾン 1/2
92400 クールブヴォワ-パリ・ラ・デファンス 1
変動資本の簡易型株式会社

会計監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

会計監査人
ヴェルサイユ地域会メンバー

ルノー

ソシエテ・アノニム
ブローニュ・ビヤンクール92100
ケル・ガロ13 - 15

連結財務諸表に対する監査報告書

2013年12月31日終了年度

株主各位

私どもは、貴社定時株主総会での選任により、ルノーの2013年12月31日に終了した事業年度に関し以下の報告を行うものである。

- ・ 連結財務諸表に関する監査結果
- ・ 評価の正当性
- ・ 法が定める特定の検証

連結財務諸表は取締役会により承認されている。私どもの責任は、私どもの監査に基づいて、これらの連結財務諸表について意見を表明することにある。

I 連結財務諸表に対する監査意見

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。当該監査基準は、連結財務諸表に重要な虚偽の表示が含まれていないことを合理的に保証するための監査の実施を求めている。監査では、財務諸表情報の根拠を確認するための試査・検証を行うとともに、連結財務諸表の作成に係る会計方針及び重要な見積りについての評価、並びに連結財務諸表における表示全体についての評価を行う。私どもの監査意見はこうした監査の結果であり、その根拠は十分且つ妥当なものであると判断する。

私どもは、連結財務諸表は、EUが採用したIFRSに準拠して、2013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。

II 評価の正当性

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条の規定に準拠して、私どもは以下の項目について報告する。

- ・ 連結財務諸表を作成するに当たり、ルノー・グループは、特定の資産、負債、収益、費用につき何らかの見積と仮定を行っており、その主要な項目を連結財務諸表の注記2-Bに要約している。私どもは注記に記されたそれらの項目すべてについて、会計規則や方法開示の妥当性を検査した。また、見積の根拠となる仮定についても、その一貫性、数値的影響及び閲覧可能な書類を検討し、それに基づいて見積の合理性を評価した。
- ・ 注記13-Aで開示されているように、ルノー・グループは日産への投資を持分法によって会計処理している。私どもは監査の中で両グループの提携を検討し、この会計方針は実態的並びに法律的な根拠を備えているものであると結論した。
- ・ 私どもは、貴社が適用している会計方針に対する評価の一環として、開発コストの資産計上、減価償却及び回収価額の検証方法に検討を加えてみたが、その結果、これらの方法は注記2-J及び11-A3に正しく開示されているとの確信を得た。
- ・ 注記8-Bで開示されているように、ルノー・グループではフランス税法が適用される各社の繰延税金資産（純額）を計上しないことを決定した。私どもは見積課税所得及び繰越欠損金の利用の根拠となる仮定について、その一貫性、数値的影響及び閲覧可能な書類を検討した上で、見積の合理性について評価を行った。

私どもはこうした評価を連結財務諸表全体に対する監査業務の中で行い、それに基づき、本報告書の初めに私どもの意見を表明するものである。

III 特定の検証

さらに私どもは、法の定めるところに従い、フランスで適用される専門的監査基準に準拠して、ルノー・グループの経営者報告書に記載された情報について検証を行った。

その結果、これらの情報の真実性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。

ヌイイー・シュール・セーヌ及びパリ・ラ・デファンス 2014年2月19日

会計監査人
(フランス語原本における署名人)

デロイト・エ・アソシエ

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ティエリー・ブノワ アントワーヌ・ドゥ・リー
ドマッテン

ジャン-フランソワ・ブ ベルナール・エレール
ロルジェ

[次へ](#)

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

RENAULT

Société Anonyme

13-15, quai Le Gallo

92 100 Boulogne-Billancourt

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

DELOITTE & ASSOCIES
185, avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine Cedex
S.A. au capital de € 1.723.040

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1
S.A.S. à capital variable

Commissaire aux comptes
Membre de la compagnie
régionale de Versailles

RENAULT

Société Anonyme

13-15, quai Le Gallo
92 100 Boulogne-Billancourt

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes consolidés

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes consolidés de la société RENAULT, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- la vérification spécifique prévue par la loi.

Les comptes consolidés ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes consolidés

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les comptes consolidés ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes

consolidés. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

Nous certifions que les comptes consolidés de l'exercice sont, au regard du référentiel IFRS tel qu'adopté dans l'Union européenne, réguliers et sincères et donnent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière, ainsi que du résultat de l'ensemble constitué par les personnes et entités comprises dans la consolidation.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

- Lors de l'arrêté de ses comptes, le Groupe Renault est conduit à effectuer des estimations et à formuler des hypothèses concernant notamment la valeur de certains postes d'actif, de passif, de produits et de charges, dont les principaux sont recensés dans la note 2-B de l'annexe. Nous avons, pour l'ensemble de ces éléments, vérifié le caractère approprié des règles et des méthodes comptables suivies et des informations données dans les notes. Nous avons également examiné la cohérence des hypothèses retenues, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.
- Comme indiqué à la note 13-A de l'annexe, le Groupe comptabilise sa participation dans Nissan selon la méthode de la mise en équivalence ; nos diligences relatives au périmètre de consolidation ont compris l'examen des éléments de droit et de fait observés au sein de l'Alliance et sous-tendant le caractère approprié de cette méthode.
- Dans le cadre de notre appréciation des principes comptables suivis par votre société, nous avons examiné les modalités de l'inscription à l'actif des frais de développement ainsi que celles retenues pour leur amortissement et pour la vérification de leur valeur recouvrable et nous avons vérifié que les notes 2-J et 11-A3 fournissent une information pertinente.
- Comme indiqué dans la note 8-B de l'annexe, le Groupe a décidé de ne pas reconnaître les impôts différés actifs nets de l'intégration fiscale France ; nous avons examiné la cohérence des hypothèses sous-tendant les prévisions de bénéfices imposables et les consommations de reports déficitaires en résultant, la traduction chiffrée de celles-ci ainsi que la documentation disponible et procédé sur ces bases à l'appréciation du caractère raisonnable des estimations réalisées.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes consolidés, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérification spécifique

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, à la vérification spécifique prévue par la loi des informations relatives au Groupe, données dans le rapport de gestion.

Nous n'avons pas d'observation à formuler sur leur sincérité et leur concordance avec les comptes consolidés.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Bernard Heller

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)

ルノー

ソシエテ・アノニム

ブローニュ・ビヤンクール92100

ケル・ガロ13 - 15

個別財務諸表に対する監査報告書

2013年12月31日終了年度

これは、フランス語で発行された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、限定・無限定にかかわらず、フランス法により監査報告書で特に要求されている情報が記載されている。そのような情報は、財務諸表に対する意見の下に記されており、一定の会計上及び監査上重要な事項にかかる監査人の評価について述べた箇所も含まれている。同評価は、財務諸表全体に対する監査意見を表明する目的でなされたものであって、個々の勘定科目又は財務諸表以外から取得した情報について別途保証を与えるためのものではない。

また、本報告書には、経営者報告書及び株主向け情報に記載されている情報の特定の検証に関する情報も記載されている。

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。

デロイト・エ・アソシエ

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

シャルル・ド・ゴール通り185
92524 ヌイイー・シュール・セヌ・セデックス

ブラス・デ・セゾン 1/2
92400 クールブヴォワ-パリ・ラ・デファンス 1

ルノー

ソシエテ・アノニム
ブローニュ・ビヤンクール92100
ケル・ガロ13 - 15

個別財務諸表に対する監査報告書

2013年12月31日終了年度

株主各位

私どもは、貴社定時株主総会での選任により、ルノーの2013年12月31日に終了した事業年度に関し以下の報告を行うものである。

- ・ 財務諸表に関する監査結果
- ・ 評価の正当性
- ・ 法が定める特定の検証及び情報

財務諸表は取締役会により承認されている。私どもの責任は、私どもの監査に基づいて、これらの財務諸表について意見を表明することにある。

I 財務諸表に対する監査意見

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。当該監査基準は、財務諸表に重要な虚偽の表示が含まれていないことを合理的に保証するための監査の実施を求めている。監査では、財務諸表情報の根拠を確認するための試査・検証を行うとともに、財務諸表の作成に係る会計方針及び重要な見積りについての評価、並びに財務諸表における表示全体についての評価を行う。私どもの監査意見はこうした監査の結果であり、その根拠は十分且つ妥当なものであると判断する。

私どもは、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おり、2013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。

II 評価の正当性

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条の規定に準拠して、私どもは以下の項目について報告する。

財務諸表に対する注記1-Aに記載されているように、また、国家会計審議会意見書（*Conseil national de la comptabilité*）第34号に準拠して、ルノーは単独で支配している子会社に対する資本参加の会計処理に持分法を適用することを選択している。これらの資本参加の持分価額は、ルノー・グループの連結財務諸表を作成す

るために適用された会計規則及び会計方法に基づき決定されている。この持分価額に対する私どもの評価は、ルノー・グループの2013年度財務諸表に対する監査手続の結果に基づくものである。

私どもは以上のような評価を財務諸表全体に対する監査業務の中で行っており、本報告書の初めに表明する私どもの意見はそれらに基づいて形成されたものである。

III 特定の手続き及び開示

さらに私どもは、フランスで適用される専門的監査基準に準拠して、フランスの法律が求める特定の検証を行った。

その結果、財務状況並びに財務諸表の真実性、及び取締役会の経営者報告書及び株主向け情報に示された財務諸表との整合性に関して指摘すべき事項はない。

フランス商法第L.225-102条1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、貴社が親会社または子会社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かつ真実であることを確信する。

また、フランスの法律が求める、投資の購入及び支配持ち分の取得、株式の持ち合い、並びに株主及び議決権保有者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。

ヌイイー・シュール・セーヌ及びパリ・ラ・デファンス 2014年2月19日

会計監査人
(フランス語原本における署名人)

デロイト・エ・アソシエ

アーンスト・アンド・ヤング・オーディット

ティエリー・ブノワ

アントワーヌ・ドゥ・
リードマッテン

ジャン-フランソワ・プロ
ベルナール・エレール
ルジェ

[次へ](#)

Renault

Société Anonyme

13-15, Quai Le Gallo

92100 Boulogne-Billancourt

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

DELOITTE & ASSOCIES
185 avenue Charles-de-Gaulle
92524 Neuilly-sur-Seine

ERNST & YOUNG Audit
1/2, place des Saisons
92400 Courbevoie - Paris-La Défense 1

Renault

Société Anonyme
13-15, Quai Le Gallo
92100 Boulogne-Billancourt

Rapport des Commissaires aux comptes sur les comptes annuels

Exercice clos le 31 décembre 2013

Aux Actionnaires,

En exécution de la mission qui nous a été confiée par votre Assemblée générale, nous vous présentons notre rapport relatif à l'exercice clos le 31 décembre 2013, sur :

- le contrôle des comptes annuels de la société Renault, tels qu'ils sont joints au présent rapport ;
- la justification de nos appréciations ;
- les vérifications et informations spécifiques prévues par la loi.

Les comptes annuels ont été arrêtés par le Conseil d'administration. Il nous appartient, sur la base de notre audit, d'exprimer une opinion sur ces comptes.

I. Opinion sur les comptes annuels

Nous avons effectué notre audit selon les normes d'exercice professionnel applicables en France ; ces normes requièrent la mise en œuvre de diligences permettant d'obtenir l'assurance raisonnable que les

comptes annuels ne comportent pas d'anomalies significatives. Un audit consiste à vérifier, par sondages ou au moyen d'autres méthodes de sélection, les éléments justifiant des montants et informations figurant dans les comptes annuels. Il consiste également à apprécier les principes comptables suivis, les estimations significatives retenues et la présentation d'ensemble des comptes. Nous estimons que les éléments que nous avons collectés sont suffisants et appropriés pour fonder notre opinion.

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.

II. Justification des appréciations

En application des dispositions de l'article L. 823-9 du Code de commerce relatives à la justification de nos appréciations, nous portons à votre connaissance les éléments suivants :

Comme précisé dans la note 1.A. de l'annexe aux comptes annuels et conformément à l'avis n°34 du Conseil national de la comptabilité, votre société a opté pour l'évaluation par équivalence des titres de participation des sociétés contrôlées de manière exclusive. La détermination de la valeur d'équivalence de ces titres est établie sur la base des règles et des méthodes comptables utilisées pour l'établissement des comptes consolidés du Groupe. Notre appréciation de cette valeur d'équivalence s'est fondée sur le résultat des diligences mises en œuvre dans le cadre de l'audit des comptes du Groupe Renault pour l'exercice 2013.

Les appréciations ainsi portées s'inscrivent dans le cadre de notre démarche d'audit des comptes annuels, pris dans leur ensemble, et ont donc contribué à la formation de notre opinion exprimée dans la première partie de ce rapport.

III. Vérifications et informations spécifiques

Nous avons également procédé, conformément aux normes d'exercice professionnel applicables en France, aux vérifications spécifiques prévues par la loi.

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 documents adressés aux actionnaires sur la situation financière et les comptes annuels.

Concernant les informations fournies en application des dispositions de l'article L.225-102-1 du Code de commerce sur les rémunérations et avantages versés aux mandataires sociaux ainsi que sur les engagements consentis en leur faveur, nous avons vérifié leur concordance avec les comptes ou avec les données ayant servi à l'établissement de ces comptes et, le cas échéant, avec les éléments recueillis

par votre société auprès des sociétés contrôlant votre société ou contrôlées par elle. Sur la base de ces travaux, nous attestons l'exactitude et la sincérité de ces informations.

En application de la loi, nous nous sommes assurés que les diverses informations relatives aux prises de participation et de contrôle, aux participations réciproques et à l'identité des détenteurs du capital et des droits de vote vous ont été communiquées dans le rapport de gestion.

Neuilly-sur-Seine et Paris-La Défense, le 19 février 2014

Les Commissaires aux comptes

DELOITTE & ASSOCIES

ERNST & YOUNG Audit

Thierry Benoit

Antoine de Riedmatten

Jean-François Bélorgey

Bernard Heller

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。