# ドイツ大企業のアニュアル・レポート分析(1)

ードイツ大企業にとっての国際会計基準 (IFRS) の意味―

戸田龍介

#### 1. はじめに

本研究ノートは、2005年当時のドイツ株価指数(以下「DAX」とする)対象ドイツ企業のアニュアル・レポートを過去に遡って経年分析することによって、ドイツ大企業にとっての国際会計基準(以下「IFRS」とする)の意味を探ることを目的としている。分析過程において、ドイツ大企業がその基本的性格を変えていく時期、およびその理由についても、アニュアル・レポートの情報に基づき調査・確定させたい。2005年当時のDAX対象ドイツ企業は30社ほどあったが、このうちIFRSをそれ以前から適用していた10社を任意で選択し、調査の対象とした。

対象とした 10 社は, adidas, ALTANA, Bayer, BMW, Deutche Post, Henkel, Linde, Man, RWE, Volks Wagen である。BMW と RWE 以外の日本語表示と略称は、アディダス(AD)、アルタナ (ALT)、バイエル (BAY)、ドイツポスト (DP)、ヘンケル (HEN)、リンデ (LIN)、マン (MAN)、フォルクスワーゲン (VW) である。

なお、調査対象とした各社のアニュアル・レポートは、平成18年度文部科学省研究設備整備補助金により収集されたものの一部である(研究設備名:「ドイツ主要企業営業報告書コレクション1980-2005年」)。当該研究設備は、現在神奈川大学横浜キャンパス1号館709室(戸田龍介研究室)に保管されている。また、各社の経年変化表の作成にあたっては、平成21年度に神奈川大学経済学研究科博士前期課程2年であった宮治恵介君および同1年であった樋口振君にお世話になった。

# 2. ドイツ大企業 10 社のアニュアル・レポート分析

ここでは、2005年当時にDAX対象であったドイツ大企業であり、かつ2005年度までにIFRSを会計基準として適用していた10社を任意に取り上げ、分析した結果を提示する。まず、各社の特徴を文章で記述した後、次にそれぞれの経年変化表を掲げる。なお、企業名の後に、当該企業に関連した経年変化表の図表番号を付している。

#### adidas(図表一1)

アディダスは、1993年度から IFRS を適用しているが、IFRS 適用後、利益が V 字回復している (AD [2005] 表紙裏 AUSGEWAELTE FINANZDATEN より)。また、2001年度に CEO が R. L. Dreyfus 氏から H. Hainer 氏へと交代している。ちなみに、2000年度の財務数値を見ると、当期純利益、純利益率、株価および時価総額ともに、非常に低調だったことが事実として指摘できる。アディダスは、2001年度版アニュアル・レポートから地域別持株比率を公開しているが、それによると、2001年度から 2003年度までは北米が第一位の地域であったのに対し、2004年度および2005年度はドイツ国外欧州が第一位の地域になっている。なお、機関投資家の持分割合が、2001年度から一貫して上昇しており、2005年度にはその割合が90%に達している。したがって、推論も交えて言えば、2005年度においてアディダスは、株式の過半以上を英米機関投資家により保有される構造となっていたと言えよう。なお、アディダスのアニュアル・レポートのうち、1985年度版から 1994年度版までが欠品のため、1994年以前の経過表を作成することができなかった。

#### ALTANA (図表-2)

医薬品大手の一つであるアルタナが IFRS を適用したのは 1998 年度であった。しかしながら、他のドイツ大企業の IFRS 導入前後とは異なった様相を呈している。他のドイツ大企業は、IFRS 導入期前に各種財務数値が悪化し、IFRS 導入期後に急回復ないし改善していく傾向が見られる。しかしながら、アルタナにはそのような顕著な数値変動は見られない。この事情は、2002 年度のニューヨーク証券取引所(以下「NYSE」とする)への上場という局面でも同様であった。ちなみに、NYSE 上場の影響からか、2003 年度には監査法人を KPMG から PwC へと変更している。このような、NYSE 上場、あるいは他のドイツ大企業にはあまりない監査法人変更というような事態でも、アルタナの決算数値に大きな変動は見られない。その理由については、持株比率が一貫して50.1% という大株主の存在から説明できるかもしれない。1998 年度の IFRS 導入期も、2002 年度の NYSE 上場においても、常に株式の過半数を Susanne Klatten 氏(Frau)が所有し続けていたという事実には注目しておきたい。なお、2000 年度に CEO が J. Mische 氏から N. Schweickart 氏に交代している。2000 年前後に CEO が交代する傾向がドイツ大企業には見られるが、この点はアルタナも同様であった。

#### Bayer (図表-3, 図表-4)

バイエルは、1994年度という比較的早い時期に IFRS を導入している。そして、他の多くのドイツ大企業と同様、IFRS 導入年度に利益額が大幅に増加したが、それだけでなく株価までもが急上昇する結果となった。さらに、後に掲げる 1986年度から 1995年度までの経年表から、バイエルとはいかなる特徴を持つ会社だったかを読み解いてみたい。結論から言えば、バイエルは昔

ながらの体質を持つ会社だったといえる。それは、まず人事についてである。1991 年度まで CEO を勤めてきた H. J. Strenger 氏が、1992 年度より順当に監査役会会長に就いている。また、1988 年度に英国がバイエル株の15.1% を握る事態となっても、その後の財務数値に格段の変化は見られなかった。ただ、1992 年度に監査法人が Treuhand から C&L に変更となったのは大きな変化だった。バイエルが、他のドイツ大企業と同様なのは、CEO の交代時期である。2001 年度において、CEO が M. Schneider 氏から W. Wenning 氏へと交代している。ちなみにM. Schneider 氏は、2002 年度より監査役会会長に就いている。

バイエルが何故比較的早い時期に IFRS を適用したのかについては,同グループの株主構成に その理由を求められるかもしれない。バイエルの外国人株主全体の比率は,1985 年度 39.0% だったのが 1988 年度 47.8% まで上昇した。また,1985 年度の同比率 1 位はスイス (14.0%) だったが,1988 年度には英国 (15.1%) であった (BAY [1988] p.111.)。

### BMW(図表-5)

BMW は、2000 年度に IFRS を採用している。BMW の IFRS 適用初年度の傾向は、他のドイツ大企業と似た傾向がある。IFRS 適用の前年の 1999 年度における決算数値が非常に悪く、IFRS 適用初年度の 2000 年度に決算数値が急回復しているのである。ただし、2000 年度の決算数値の良好さは、決して IFRS にのみその原因があるわけではない。ドイツ商法(以下「HGB」とする)に基づく決算数値でも、利益等の数値は急回復している。ただし、例えば 2000 年度の総資産額は HGB に基づけば 35,875 百万ユーロになるのに対し、IFRS に基づけば 49,340 百万ユーロにまでなる。さらに、当期純利益額は HGB に基づけば 1,026 百万ユーロになるのに対し、IFRS に基づけば 1,209 百万ユーロになり、IFRS 適用により約 200 百万ユーロあまり利益額が増加する結果となっていた。BMW が 2000 年度において IFRS を適用したのは、1999 年度の最悪の決算に対して、2000 年度決算数値の V字回復をより確かなものにするためだったと考えられる。なお、BMW の CEO は、2002 年度に J. Milberg 氏から H. Panke 氏へと交代しているが、CEO 交代期は他のドイツ大企業と同時期だと指摘できる。

# Deutche Post (図表-6, 図表-7)

ドイツポスト (DP) は 1999 年度に IFRS を適用している。この年の IFRS 適用には大きな意味があった。ドイツポストは、1999 年度に DANZAS を、2000 年度に DHL を買収し、郵便会社から総合物流会社への飛躍を遂げている。 DANZAS および DHL の買収に伴い、多額の買入暖簾(営業権)が発生したはずであるが、1998 年度まで適用していた HGB に基づけば暖簾の定期償却を行わねばならず、1999 年度以降の最終利益は赤字に転落していたはずである。買入暖簾は HGB に基づけば償却の対象となり毎期定期的に費用化されるのに対し、IFRS に基づけば減損の対象のみとなり場合によっては全く費用化されずに済む。ドイツポストは、1999 年度から IFRS

を適用することにより、DHL等の買収により発生した買入暖簾を費用化しないことを有効に使ったと考えられる。ドイツポストは1999年度以後、一定水準の最終利益を出し続けるが、これはIFRS適用の効果を十分に活用した結果だったと指摘し得るのである。

前述のようにドイツポストは、1999 年度および 2000 年度の DANZAS および DHL 買収によって、それまでの郵便会社から総合物流会社へと変貌を遂げるわけだが、それには幾つかの条件があった。まず、このような変革を主導する立場にあった CEO の存在である。ドイツポストのCEO には、1990 年度より米国流の教育を受け米国で実務経験を積んだ K. Zumwinkel 氏が就任していた。K. Zumwinkel 氏は、米国ウォートンビジネススクールで教育を受け、コンサルティング会社のマッキンゼー社(ニューヨーク)に勤務経験のある、それまでのドイツ大企業の CEOとは異色の経歴を有していた。ただし、K. Zumwinkel 氏は、その就任直後からすぐに米国流経営をドイツポストにおいて展開できたわけではなかった。ドイツポストの決算数値が変動し始めるのは 1990 年代後半からであるが、この時期の少し前の大きな変化として、1996 年度に J. Hattig 氏が監査役会会長に新たに就任している。ちなみに J. Hattig 氏は、前年度の監査役会のメンバーではなかったことが確認されている。J. Hattig 氏のもと、K. Zumwinkel 氏は大胆な買収により、ドイツポストの企業構造をドラスティックに変えていったと推測されるのである。

さらに、ドイツポストの株主構造が大きく変化するのは、2003 年度からである。そして 2005 年度には、米英機関投資家がドイツポストの大株主として躍進することになる。なお、2005 年度における機関投資家株主の地域別割合は、1 位米国 (32%)、2 位ドイツ (30%)、3 位英国 (18%)、4 位フランス (4%) であった (DP [2005] p. 23.)。

#### Henkel (図表-8)

化学およびパーソナル・ケア製品大手のヘンケルは、1997年度に IFRS を適用している。1997年度の最終利益は、1996年度に比して 2 倍以上になっており、その他の決算数値も明らかにそれまでのトレンドとは異なったものとなっている。この傾向は、他のドイツ大企業の IFRS 適用時と同様のものである。また、2000年度に CEO が、H. D. Winkhaus 氏から U. Lehner 氏へと交代している。2000年前後に CEO が交代しているのも、他のドイツ大企業の傾向と同様である。ただし、2000年度前後の顕著な財務数値の変動はないことから、業績不振等の理由からの CEO 交代ではなく通常の交代だったのではないかと考えられる。

#### Linde(図表一9)

世界的な産業用ガス生産メーカーであるリンデは、2002 年度に IFRS を適用しているが、この 2002 年度はリンデにとって最も大きな変革の年であった。この年、CEO が G. Full 氏から W. Reitzle 氏に交代した。W. Reitzle 氏は、1976 年から 23 年間にわたって BMW 社に勤務した 後、1999 年から 2002 年までフォード社のグループ副社長を務めている(『経済が数学を動かす』

シュプリンガー・ジャパン、100 頁)。注目されるのは、W. Reitzle 氏が産業用ガス生産とは無関係の自動車産業出身であると共に、4年間の米国における指導的立場における実務経験である。2002年度における W. Reitzle 氏の CEO 就任と軌を一にして、リンデの純利益や ROE といった決算・財務数値が V 字回復していく。さらに、2002年度、機関投資家の地域別内訳において、初めて北米地域が第 2位(29%)の割合を占めるようになった。また、1999年度から 2003年度までの一株当り配当は記念配当を除きずっと 135 ユーロであったのに対し、2002年度から 2年後の 2004年度は 149 ユーロ、2005年度は 168 ユーロと上昇する。

さらに、後に示す表には掲載されていないが、2006 年度および 2007 年度において、リンデという会社は、北米機関投資家が株式の過半数を握る会社となっていく。2007 年度においては、それまで安定的に 12% 強を保有してきたアリアンツや、10% を保有してきたドイツ銀行の持株比率が、それぞれ半分程度にまで減少する。北米機関投資家の持分割合の上昇は丁度それと呼応する関係にある。2006 年度の ROE は 22.3% まで上昇するが、1999 年度から 2004 年度までの ROE は 2~6% 後半しかなかった。また、2007 年度末の株価は 90.45 ユーロであったのに対し、2002 年度末の株価は 35 ユーロに過ぎなかった。さらに、リンデは、2004 年度に冷凍技術部門を売却したり、その後 AGA 社と BOC 社の買収により飛躍的な成長を遂げることになる(同上書 100 頁)。つまり、リンデという会社は、2002 年度の W. Reitzle 氏の CEO 就任を機に、選択と集中という米国流経営を梃子に、高 ROE・高株価を目指す会社へと変貌を遂げていったと考えられるのである。なお、リンデのアニュアル・レポートのうち、1990 年度版から 1999 年度版までが欠品のため、この期間の経過表を正確に作成することができなかった。

#### MAN (図表-10)

商用車製造大手のマンは、1998/1999 年度に IFRS を採用している。ただし、他のドイツ大企業とは異なり、適用前年度の決算数値は良好であった。また、CEO は、2004 年度に R. Rupprecht 氏から H. Samuelsson 氏に交代になっている。ちなみに、R. Rupprecht 氏の前任 CEO は監査役会会長に就いたのに対し、同氏は監査役会会長には就いていない。監査役会会長は、2002 年度に K. Goette 氏から V. Jung 氏へと交代し、ドイツ大企業の監査役会会長としては比較的短期であるが、2005 年度にさらに E. D. Schulz 氏へと交代している。マンという会社は、2004・2005 年度に大きな変革の時期を迎えるわけだが、それは上述のような CEO や監査役会会長の交代のみをその理由とするわけではない。まず 2004 年度において、株主構造に大きな変化があった。それまで常にマンの株式の 26.27% を保有してきた Regina 管理会社が、大量の株式売却を行った。Regina 管理会社の売却したマン社株式は、外国機関投資家が購入することになる。2005 年度における第一位株主は、フランスの AXA であった。さらに注目されるのは、2005 年度に監査法人が BDO から KPMG へと交代している。ドイツ大企業が合併以外の理由で監査法人を変更するのは極めて異例のことである。

マンの変化は、財務数値の変化にも表れている。2003 年度の ROE は 8.4% だったのに対し、2004 年度および 2005 年度には 10.7%・14.4%へと上昇していく。純利益も 2003 年度には 235 百万ユーロだったのに対し、2004 年度および 2005 年度には 318 百万ユーロ・472 百万ユーロへと上昇していく。これに対して、従業員数は、2003 年度には 64,158 名だったのに対し、2004 年度および 2005 年度には 59,008 名・58,203 名へと減少していく。ちなみに、外国機関投資家持株比率は、2003 年度には 9%に過ぎなかったのに対し、2004 年度および 2005 年度には 37%・46%へと急上昇する。つまり、マンという会社は、2004 年度における Regina 管理会社保有の大量の株式売却および外国機関投資家持株比率の急上昇を受け、新 CEO のもと、リストラクチャリングによる高 ROE を目指す米国流経営を採る会社へと変貌を遂げていったと考えられる。

#### RWE (図表-11)

電力大手の一つである RWE は、1997/1998 年度に IFRS を HGB と併用しつつ初適用し、1998/1999 年度に完全適用している。IFRS 適用の初年度である 1997/1998 年度には、前年度に比して種々の決算数値が急上昇しているが、これは他の多くのドイツ大企業に見られる傾向と同様である。また、RWE の CEO は、2002 年度に D. Kuhnt 氏から H. J. M. Roels 氏へと交代している。RWE にとって、2002 年度は大きな改革の年であった。CEO の交代と共に、外国人投資家比率の急上昇、1ユーロ安定配当路線の変更、従業員数削減開始等、それまでの会社の方針が急激に変化したのが 2002 年度であった。2002 年度のドラスティックな方針転換は、2001 年度決算数値が非常に悪かったことも関係しているかもしれない。いずれにしても RWE は、2002 年度の外国人投資家比率の急上昇を受けて、新 CEO のもと、リストラクチャリングを梃子にした高収益体質を目指す米国流経営に乗り出していったと考えられる。

## Volks Wagen(図表-12, 図表-13)

フォルクス・ワーゲン (VW) は、2000 年度に IFRS を初めて適用している。2000 年度の当期 純利益が 1999 年度の当期純利益の約 3 倍にまで跳ね上がったように、IFRS 適用期に利益等の財務数値が急上昇している。この事情は、他のドイツ大企業と同様である。なお、VW の財務数値 の変動率および変動額は、他のドイツ大企業と比しても大きいものがあった。同一年の同一項目の財務数値でも、その後の修正 IFRS に基づき遡及修正された数値は、当初公開された数値と大きく異なることが多く、まるで別会社といってよいほどの数値の開きがあるものもあった。 IFRS の初年度適用とは別に、2002 年度に CEO が F. Pieech 氏から B. Pischetsrieder 氏へと交代している。これも、他のドイツ大企業と同時期の CEO 交代だと指摘できる。

adidas 図表-1

##性 を	Fig. 58   Fig.	CHARLES COST	1990 (2Kin) 1990 (2Kin)
(	Submonting   Fig. 18   Part   Part	IFRS	IFRS   IFRS
Rem   RFMG	Fig. 15   St. 20   Fig. 15   Fig. 25   Fig. 15   Fig. 25   Fig.	改訂 IAS 12 適合	改訂 IAS 12 適合
	Heart Filling   Heart Fillin		1993 L b IFI
### Henri Filho	Herber Fight   Herb		KPMG KPMG
	Herbert Hainer   Herb	Henri Filho(最後)	Henri Filho(中)   n/a
## 12.00	14.3   14.4	) R.L.Dreyfus (前)	R.L.Dreyfus(前) R.L.Dreyfus(前)
(2.5) (2.5	Fig. 10	33.1	
(2.2.2 及び手軽利(3) (2.2.2 ) (2.	MATERIAN (1)         MATERIAN (1)<		
(	F + 2   F + 2   F + 2   F + 2   F + 3   F + 4   F +	n/a	
(4) 日本の (4)	F 4 7	n/a	n/a
(4.8) (7.9) (7.	15.00   118.7   2.813   2.814   2.815   2.814   2.815   2.814   2.815   2.81	e/u	
(e) 112.03 162.70 88.76 -120.93 69.53 64.28 -88.56 47.70 -84.30 49.81 75	112 0.5   162 0.0   162	n/a	
	112.02 - 162.70	03 30	38 7 68 18
(大) (中) (中) (中) (中) (中) (中) (中) (中) (中) (中	6,656         5,880         6,287         6,528         6,112         5,835         5,354         5,065         3,24           3,197         2,814         2,814         2,819         2,610         2,538         5,354         5,065         3,221           47         42         42         44         47         47         48         416           47         42         42         46         47         47         48         416           47         42         49         47         47         48         416         416           47         42         49         47         47         48         416         416           655         5,84         40         47         47         48         416         418         416         418         418         418         418         418         418         418         418         418         418         418         418         418         418         418         418         418         419         418         419         418         419         418         419         418         419         418         419         418         419         418         418	77. 20 – 168. 30	38.96-
	6.686         5.880         6.871         6.281         6.112         5.835         5.835         5.065           3.197         2.813         2.814         2.816         2.816         2.816         2.828         2.832         2.124           707         2.81         2.814         2.816         2.816         2.828         2.828         2.124         1           707         2.82         2.814         2.816         4.8         4.8         4.8         4.16		
6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6 6	6,197         5,880         6,584         6,514         4,164 <th< td=""><td></td><td></td></th<>		
(2.2 及び手級科技法	3.197         2.813         2.814         2.801         2.801         2.802         2.124         416           707         424         426         427         477         475         467         482         416           47         42         42         46         46         47         474         482         416           655         526         438         390         576         474         482         319           655         526         438         390         576         474         482         416           655         526         438         390         576         476         482         526           78         71         418         476         471         418         716         416         166           78         71         11 <td></td> <td>2, 408</td>		2, 408
(2.7.7.2.7.7.2.7.2.2.4.2.4.2.4.2.4.2.4.2.	707         584         450         477         477         477         480         477         476         477         476         477         478         476         477         478         476         477         478 <td></td> <td>096</td>		096
(47) 及び手数科収益	47         42         42         46<		
(2.5)	-52         -58         -49         -80         -102         -94         -81         -115           221         193         678         478         376         376         347         389         -115           221         193         678         148         147         146         147         140         153         105           -8         -17         -18         147         140         153         165         -94         -98         115           -8         -17         148         147         140         1520         -18         258         206           1,250         1,163         1,159         1,123         1,134         1,045         320         320           1,520         1,123         1,147         1,046         3,587         3,206         227           1,520         1,139         1,478         1,471         1,046         3,587         3,206           1,120         1,139         1,488         1,448         1,448         1,448         1,439         1,439         1,439         1,439         4,63         4,19         1,448         1,449         1,448         1,448         1,448         1,448		49 51
193	657         526         438         390         376         397         388         319         105           -8         -7         -11         -14         -21         -47         -18         -19         -9           -8         -7         -11         -14         -21         -28         -18         -9           -8         -7         -11         -14         -21         -26         -18         -9           -8         -7         -11         -14         -21         -28         -9         -9           -1,230         -1,155         -1,184         -1,273         -1,244         -1,046         -9         -9           -1,230         -1,155         -1,148         -1,273         -1,244         -1,046         -9         -9           -1,230         -1,136         -1,445         -1,48         -1,679         -1,291         -1,046         -1,27           -2,544         -1,544         -1,445         -1,68         -1,69         -1,27         -1,046         -1,06           -2,544         -1,544         -1,48         -1,679         -1,791         -1,046         -1,06           -2,64         -1,544         -1,48		
147   147   148   147   148   147   148   147   148   147   148   147   148   147   148   147   148   14	221         193         167         148         147         140         153         105           382         314         200         229         28         182         28         105           5.76         4,434         4,184         4,261         4,183         4,018         3,587         3,296         206           1,250         1,425         1,165         1,164         1,139         1,273         1,045         1,026         975           1,251         1,425         1,164         1,186         1,560         1,584         1,026         975           1,520         1,425         1,634         1,634         1,034         1,026         975           1,534         1,185         1,184         1,584         1,679         1,384         1,026         975           2,576         1,185         1,081         1,081         1,015         1,045         1,026         975           48,2         1,081         1,081         1,081         1,034         1,036         1,036           48,2         1,081         1,081         1,081         1,034         4,03         4,03           48,2         3,65         3,6,5		
1	-8         -7         -11         -14         -21         -23         -18         -50           383         314         280         229         288         4.08         3.587         3.206           5.750         4,434         4.184         4,284         4,184         4,183         4,018         3.587         3.206           1,551         1,155         1,164         1,190         1,273         1,294         1,045         9.75           1,551         1,145         1,136         1,136         1,148         1,046         9.75           2,576         1,136         1,136         1,148         1,046         9.75           2,584         1,634         1,448         1,477         1,046         9.75           2,584         1,634         1,486         1,487         1,497         1,639         1,639           2,684         1,544         1,486         1,679         1,791         1,659         1,659           4,812         4,449         43.2         42.6         43.3         43.3         43.9         41.9           48.2         38.7         38.0         43.2         42.6         40.3         3.4         33.0 <td></td> <td>55 22</td>		55 22
#数データ	5,750         4,434         4,188         4,261         4,188         4,018         2,86         2,88         2,06           1,250         1,185         1,164         1,186         1,260         1,273         1,294         1,048         1,026         975           1,251         1,185         1,164         1,186         1,164         1,187         1,046         1,273         1,247         1,024         975           2,550         1,280         1,164         1,169         1,579         1,246         1,079         1,236         1,026           2,554         1,544         1,168         1,679         1,791         1,026         -327           -551         1,544         1,486         1,679         1,791         1,026         -327           -5,684         1,544         1,081         1,679         1,791         1,036         1,653           8,82         1,684         1,679         1,791         1,630         1,631         43.2         42.6         43.2           8,82         1,684         4,104         43.2         42.6         43.2         43.2         41.9         41.0           8,67         3,67         3,8         4,1		
発表データ 文は総資本 文章を他の短期資産 1,520 4,434 4,188 4,261 4,183 4,281 4,281 4,183 4,183 4,183 1,184 1,189 1,133 1,485 1,189 1,485 1,189 1,485 1,189 1,485 1,4	5,750         4,484         4,188         4,261         4,189         4,008         3,587         3,206         2,206           1,530         1,485         1,190         1,130         1,87         1,045         1,024         1,024         1,024         1,024         1,026         1,026         1,024         1,026         227         227         227         227         227         227         227         227         227         463		161 125
及び (2008) (200	5,750         4,434         4,184         4,261         4,183         4,018         3,587         3,206           1,551         1,155         1,164         1,190         1,273         1,294         1,045         975           1,551         1,165         1,164         1,190         1,273         1,294         1,045         975           2,564         1,336         1,438         1,448         1,448         1,679         1,234         1,056           2,564         1,534         1,038         1,448         1,679         1,731         1,659         -227           2,684         1,534         1,534         1,679         1,73         1,659         1,659         1,675           48,2         48,0         44,9         43,2         42,6         43,3         43,9         41,9           48,2         36,5         35,6         43,2         42,6         43,3         43,3         41,9         41,9           8,5         36,7         43,2         42,6         40,3         3,3         40,3         8,2         7           8,6         36,7         43,2         37,8         37,6         43,2         40,0         8,2         7 <td></td> <td></td>		
第一	1,200		
	1,230	2,	1, 288 909
接債権(核) (モ) 2.551 1.551 1.455 1.550 1.051 1.485 1.051 1.485 1.051 1.05	1,551         1,455         1,550         1,587         1,234         1,226           2,564         1,536         1,485         1,447         1,026         -327           -51         665         1,036         1,485         1,679         1,791         1,596         -1,224           -51         665         1,036         1,679         1,679         1,791         1,690         -675           48,2         1,544         1,836         1,679         1,679         1,679         1,650         -680         -683           48,2         48,0         44,9         43,2         42,6         43,3         43,9         41,9         41,9           96,5         36,5         35,6         34,4         33,3         34,5         38,9         41,9		
登音機 (24年) 1, 356 1, 438 1, 445 1, 455 1, 445 1, 455 1, 445 1, 455 1, 445 1, 455 1, 445 1,	48.2         1.536         1.645         1.679         1.791         1.065         -227           2.684         1.544         1.08         1.078         1.679         1.791         1.065         -652           2.684         1.544         1.08         1.018         1.016         1.679         1.655           48.2         48.2         1.08         1.016         6.0         46.2         46.2           48.2         36.5         36.6         36.6         36.7         34.4         38.3         32.7         41.9           38.7         36.7         36.7         36.7         37.8         37.5         38.0         82.7           5.9         46.7         47.9         47.8         47.9         46.0         47.0           5.9         43.1         37.2         37.2         32.0         46.0         47.0           5.0         43.1         43.2         46.3         46.3         36.4         38.0         36.0           5.9         43.1         37.2         188.5         18.3         47.0         47.0         47.0         47.0         47.0         47.0         47.0         47.0         47.0         47.0         47.0		418 288
度務	-551         665         1,018         1,488         1,679         1,791         1,551         1,655           48,2         48,6         1,584         1,285         1,081         1,679         1,791         1,551         1,655           48,2         48,6         44,9         43,2         42,6         43,3         43,9         41,9           48,2         36,5         33,4         33,3         32,7         38,0         82,7           10,7         10,0         7,8         7,8         7,8         7,8         4,0         82,7           38,7         38,7         37,9         37,0         40,3         38,4         33,0         82,7           4,0         7,8         7,8         7,8         7,8         7,3         4,0         8,2           8,1         4,2         3,5         3,4         3,5         3,4         33,0         8,2         1           8,1         4,3         4,2         3,5         4,6         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0         4,0		
警権機(技術) (48.2 (48.4 1.544 1.285 1.081 1.015 1.015 1.015 1.081 1.015 1.081 1.015 1.081 1.015 1.081 1.015 1.081 1.015 1.081 1.081 1.081 1.015 1.081 1.	2, 684         1, 554         1, 285         1, 081         1, 015         815         650         463           48.2         48.0         44.9         43.2         42.6         43.3         43.3         41.9         41.9           38.5         36.5         36.6         36.6         44.9         44.2         43.2         42.6         43.3         43.3         41.9         41.9           38.7         36.7         36.7         36.7         36.7         36.7         36.7         36.7         37.2         41.9         41.0         4		174 208
(株民間)(モ) 8.19 (4.8 G) 44.9 (43.2 42.6 (42.6 (43.2 36.5 36.5 36.5 35.6 31.4 33.3 (42.6 36.7 38.6 31.4 33.3 (42.6 36.7 38.6 31.4 33.3 (42.6 36.7 38.6 31.4 33.3 (42.6 36.7 38.6 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 31.6 (4.6 36.8 31.6 31.6 31.6 31.6 31.6 31.6 31.6 31.6	R8.2         48.0         44.9         43.2         42.6         43.3         43.9         41.9           38.5         36.5         36.4         37.3         34.5         33.8         32.7           10.7         10.0         7.8         37.9         37.9         34.5         33.8         43.9           5.9         36.5         38.6         37.9         37.9         37.5         38.4         33.2           6.9         4.3         7.6         4.2         3.5         3.4         3.1         4.3         4.0           8.19         6.88         5.72         188.5         165.5         219.6         234.0         357.2         1           8.13         11.8         14.32         11.77         8.4         -0.23         7.21         4.5           8.13         11.8         14.32         11.77         8.4         -0.23         7.21         45.4           8.12         15.6         45.4         45.39         45.39         45.39         45.39         45.39           8.122         5.446         4.104         3.738         3.83         4.123         5.44           8.122         5.446         4.104		
(2) 48.2 48.0 44.9 43.2 42.6 33.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3	48. 2         48. 0         44. 9         43. 2         42. 6         43. 3         43. 9         43. 4         44. 0         44. 0         44. 0         44. 0         44. 0         44. 0         44. 0         44. 0         45. 34. 0         45. 34. 0         45. 34. 0         45. 34. 0         45. 34		
48.0   44.9   43.2   42.6   43.6   44.9   43.2   42.6   43.6	48.2         48.2         48.3         43.3         43.3         41.9           36.5         36.5         35.6         34.4         43.2         43.2         43.3         43.3         43.9         41.9           10.7         10.0         35.6         35.6         34.9         34.5         34.6         34.9         34.7           5.7         36.7         36.7         36.7         37.2         37.2         37.2         37.2           5.9         43.1         36.7         36.7         37.2         37.2         37.2         40.0           8.19         6.88         5.72         188.5         166.5         4.01         5.02         4.52         4.0           8.13         11.68         14.32         11.77         8.47         -0.23         7.24         2.64           8.13         11.68         45.43         45.349		
$\begin{array}{c ccccccccccccccccccccccccccccccccccc$	8.6         5         3.6         3.4         3.3         3.5         3.4         3.5         3.4         3.5         3.4         3.5         3.4         3.5         3.5         3.6         4.0         3.6         3.6         4.0		
10.7   10.0   7.8   7.3   7.8	8.10         7.8         7.3         7.5         7.5         9.0         8.2         8.2           8.1         38.7         3.6 <td></td> <td>613</td>		613
$\begin{array}{c ccccccccccccccccccccccccccccccccccc$	8.19         8.67         8.8.0         87.9         80.0         40.3         38.4         38.0           5.9         45.1         4.2         3.7.9         3.4         3.1         4.0         3.0           -20.5         43.1         79.2         138.5         165.5         219.6         234.0         35.7         1.0           8.19         6.88         5.72         5.01         4.60         4.01         5.02         4.52         1.7           8.13         11.68         14.32         11.77         8.47         -0.23         7.21         2.64           8.122         45.89         45.42         45.39         45.349         <		
$\begin{array}{c ccccccccccccccccccccccccccccccccccc$	S		
- 20.5	-20, 5         43,1         79,2         138,5         165,5         219,6         254,0         357,2           8,19         6,88         5,72         5,04         4,60         4,01         5,02         4,52           8,13         11,68         14,32         11,77         8,47         -0,23         7,24         2,64           8,13         11,68         14,22         11,77         8,47         -0,23         7,24         2,64           8,12         45,89         45,44         44,10         3,73         45,349         45,349         45,349           8,122         5,446         4,104         3,738         3,823         2,993         3,381         4,123         8           15,985         14,254         15,886         14,76         13,941         13,362         12,893         12,036           706         637         70         66         60         580         513		6.7
$\begin{array}{c ccccccccccccccccccccccccccccccccccc$	8.19 6.88 5.72 5.04 4.60 4.01 5.02 4.52 8.13 11.68 14.32 11.77 8.47 -0.23 7.24 2.64 1.30 1.30 1.00 1.00 0.92 0.92 0.84 8.122 5.46 4.104 3.738 3.823 2.993 3.381 4.123 6. 15.95 14.254 15.886 14.716 13.941 13.862 12.899 5.12.096		35.6 70.6
# (19年) (モルランド・ディア (ログリント) (日本) (ログリンド) (日本) (ログリンド・ディンフロー(モルランド) (ログリンド・ディンド) (ログリンド・ディンド) (ログリンド・ディンド) (ログリンド・ディンド) (ログリンド・ディンド・ディンド・ディンド・ディンド・ディンド・ディンド・ディンド・ディ	8.19         6.88         5.72         5.04         4.60         -4.01         5.02         4.52           8.13         11.88         14.32         11.77         8.47         -0.23         7.21         2.64           1.30         1.30         1.00         1.00         1.00         1.00         0.92         0.92         0.84           8.122         45.839         45.349         45.349         45.349         45.349         45.349         45.339		
$\begin{array}{c ccccccccccccccccccccccccccccccccccc$	8.13         11.68         14.32         11.77         8.47         -0.23         7.24         2.64           1.30         1.30         1.00         1.00         1.00         0.22         0.22         0.284           50,702         45,829         45,429         45,439         45,349         45,349         45,339           8,122         5,446         4,104         3,738         3,823         2,993         3,381         4,133         4           15,935         14,254         15,866         14,724         15,869         13,941         13,362         12,892         12,036           706         637         706         637         738         636         636         580         513		3.54 2.76
(2) (1.30 (1.30 (1.00	1,30         1,30         1,00         1,00         0,02         0,92         0,92         0,84           8,122         45,86         46,454         45,423         45,349         45,349         45,349         45,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,349         46,239         46,349         46,123         86,349         46,123         86,349         46,123         86,349         46,123         86,349         86,349         46,123         86,349         86,349         46,123         86,349		2.26 1.48
模末、単位: 千) 50.762 45.859 45.454 45.423 45.349 45.423 45.349 45.423 45.349 45.423 45.349 45.423 45.423 45.429 45.349 45.429 45.4	1         50,762         45,456         45,454         45,349         45,349         45,349         45,349         45,349           8,122         5,446         4,104         3,738         3,823         2,993         3,381         4,123           8,122         5,446         4,104         3,738         3,823         2,993         3,381         4,123           18,935         14,254         16,264         14,716         13,941         13,962         12,899         12,096           706         637         738         636         636         637         580         513		0.56 0.13
8.122 5.446 4.104 3.738 3.823 ( )	5, 446         4, 104         3, 738         3, 823         2, 963         3, 381         4, 123           14, 254         15, 686         14, 716         13, 941         13, 362         12, 829         12, 036           637         709         758         695         630         580         513		45, 349 45, 349
<b>  漢製買データ</b>	14,254         15,686         14,716         13,941         13,862         12,829         12,036           637         709         758         695         630         580         513		3, 084 n/a
	14,254         15,686         14,716         13,941         13,862         12,829         12,036           637         709         758         695         630         580         513		
15 095 11 954 15 696 11 72 041	(37 709 758 695 630 580 513		
14, 204 13, 100 13, 341 10 10, 34	910   080   060   060   070   070   070		0,300

上記の表は、アディダスの 2005 年度版営業報告替のZehn-Jahresuebersicht(AD[2005]S.166-167.)と、2001 年度版営業報告費のFinanz-Highlights: Uebersicht seit Boersengang (AD[2001]S.110-111.)を基本に、各年度のAR あるいは GB を参照して作成したものである。
1596 年度において、効果格現前のIPR&D 関連費用は 360 百万エーロにのぼった。
1596 時報の構造 AB における数値表示は、2001 年度版ではマイナス表示されていないが、2005 年度版にならい全数値をマイナス表示した。
「報金機構造列の原品は、Ad Antelise gree entaillender Gewinn (AD[2005]S.1166.)に変更されている。
「報金機構造 Manallen and AD [2001]S.110.)から Auf Antelise gree entaillender Gewinn (AD[2006]S.1166.)に変更されている。
「報金機構造 Manallen and AD [2001]S.110.)から Auf Antelise gree entaillender Gewinn (AD [2006]S.1166.)に変更されている。
「新金機構造 Manallen and Verivare-AD (2004)C.110.) Antell AD [2006]S.1166.)に変更されている。
監査性会会長や CEO の氏名の前後に()表示があるのは、とちらが先に AR に登場するのかを示したものである。

◂
-
Ż
⋖
ALTA
. 1
7
⋖
7
. ! .
表
×

German legal (HGB)	KPMG		50.12	9.4/	Susanine America		832 - 1			819		116	10.0		70	34	30	152	313			c	912		236				436			II.b		377		1,225	t t	11	57	118		21		7,436		321			0.46
German legal (HGB)	KPMG	H.Weiss	54.82	Siteanne Klatten 50部	機関投資家 25弱	その他 25弱	58.54 - 98.32	41 ·00	1,345	006	445	124	19.2		06	52	33	118	370	23	310		1,011	180	303	528	775	1001	228	85	54.8	12.2	624	392	727	1,381	36	0/	52	19/	112	22	t	7,373	1,562	355		0.23	0.61
IAS (IFRS)	KPMG	H.Weiss	55. 20	Nicanne Klatten 50部		25弱	47.42 - 79.71	00.44	1,476	975	501	100	12.8	1500	106	61	40	188	410	65	336	6	1,072	192	316	564	818	100	109	101	55.2	15.4	664	405	667	1,482	00	90	58	159	129	24	t	7,780	1.848	365		0.28	0.72
IAS (IFRS)	KPMG	J.Mische	55.40	Sissanne Klatten 50部	+	25弱	51.50 - 73.30	00.00	1,586	1,034	222	F 66	14.8		127	7.2	49	164	481	833	394	4	1, 149	227	374	248	903	100	099	124	55.4	14.8	727	431	290	1,630	001	109	61	179	144	28	0.00	8, 218	0, 200	391		0.35	0.88
IAS (IFRS)	KPMG	N.Schweickart	54.30	10.10		その他 20弱	15. 97 - 46. 39	40.11	1, 928	1, 262	999	066	17.1		179	16	980	282	627	144	478	0	1, 185	252	445	488	084	100	703	181	54.3	19.1	828	436	285	1,812	169	COI	20	910	190	29	0 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11 11	8, 556	2, 036	453		0.44	1.30
IAS(IFRS) 株式分割 約3分割	KPMG	N.Schweickart	55.01	Sucanno Klatton 50 1 S		25崩	31. 67 - 59. 10	00.00	2, 308	1, 591	717	440	19.4	1.01	256	158	86	348	783	179	579	22	1,344	27.7	212	222	1 170	140	702	328	55.0	79.8	957	522	435	2, 127	100	C77	83	386	252	33	001	9, 122	2, 217	495		09.00	1.86
IFRS NVSF 1-45 &		N.Schweickart	55.09	Sucanne Klatten 50 1 S			36. 17 - 65. 34	40.00	2,609	1,861	748	262	20.2	3	324	219	105	442	790	165	019	GI T	1,479	303	293	583	1 950	140	786	324	55.1	20.8	1,019	563	450	2,269	100	C77	102	096	332	34	0 0	9,853	2,299	535		0.75	2.37
IFRS	PwC	N.Schweickart	57.07	Susanne Klatten 50 1 S	機関投資家 30.7 標	19.2	35.03 - 59.59	00.14	2,735	1,980	755	COL	21.2	2	345	228	III	425	943	230	289	20	1,589	319	069	280	1 445	140	096	345	57.1	Q. CZ	1,087	223	524	2,532	200	107	106	419	376	36	001	10,402	2,634	222		0.83	2.53
IFRS	PwC	N.Schweickart	86.09	22.30 Seanne Klatten 50 1 S	機関投資家 35.6 標	-の他 14.3 そ	39.31 - 54.35	10.04	2,963	2,109	854	611	20.6		378	245	133	427	1,048	237	763	48	1,658	329	749	280	1.650	140	1,132	378	61.0	24. 4	1,056	282	4/1	2,706	266	077	121	448	410	38	000	10,783	2,521	909		0.95	2.78
IFRS	PwC	N.Schweickart	55.41	Sucanne Klatten 50 1 S	機関投資家 32.4 標	その他 17.5 そ	39.88 - 53.95	40.00	3,272	2,365	206	100	90.9		438	284	154	645	1,796	169	1,048	76	1.837	404	829	604	9 013	140	1,435	438	55.4	72.9	1,620	734	0880	3, 633	34.6	0457	139	465	418	47	000	13,276	4,384	169		1.10	3.23
適用会計基準 重要な変更	監査法人	CEO	目亡資本比率(%)	(%)		(%)	株価(毛) 作用・技術(チ)	十次本体画(も)	売上高	薬剤	化学製品	米高級	- 1001 C 10013 開 - 市 - 和   本   本   本   本   本   本   本   本   本	70-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1-1	少数株主持分前利益	単備金の分配割対対	<b>公孫昭</b> 冊	営業活動によるキャッシュ・フロー	固定資産	無形質簡十數四位後對	有形固定資庫	<b>遊戲資</b> 歷	流動資產	棚卸資産	債権	現金及び現金同等物	<b>紅脊</b> 産	<b>発行済入株式</b>	準備金	純利益	純資産比率(%)	A21 5 俊祀 真壁や(金(%)	負債	引当金と見越し金	頂務	総資産	24年	<b>月本的文品</b> (右形団完浄語ン無形団完浄語に対する)	減価償却費	(有形固定資産と無形固定資産に対する) 肝の間発動	※ 本	化学製品	0 % 7.7	佐米貝様名	-	人件費	AITANA 一株当たりの価格	配当(€)	<b>営</b> 型 ( € )

Bayer 図表一3

Weekling		2002	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997	1996
Manual	· 基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	FR
Column   C	法人	PwC	Pwc	PwC	PwC	PwC	PwC	PwC	C&L	C&L	C&L
1975   1975	1. (投资资表	(%) M.Schneider		M.Schneider	M.Schneider	H.Strenger	H.Strenger	H.Strenger	H.Strenger	H.Strenger	(後) H.Strenge
1, 10, 10, 10, 10, 10, 10, 10, 10, 10,		(III) W.Wenning		w.wenning	w.wenning	w.wenning	M.Schneider	M.Schneider	M.Schneider	M.Schneider	(JJ) M.Schneide
Fig. 10   Fig.	# ====================================	14.4%	0.1%	-9.1%	0.2%	3.8%	II. 1%	14.4%	12.9%	13.1%	14.0%
Column   C	12年12年 日本 今本)	30.4%	29.1%	32.9%	31.3%	46. U%	44.9%	48.5%	43.5%	44.2%	42.65
The control of the	- 質(中波質用を定む) - 日勢 (ケキナ)	5, 9IZ	6,026	7,906	8, I/0	7,849	7, 735	7, 549	8,106	7,895	7,71
The color of the	美女(中及木) (中の) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1) (1	93,700	91,700	115,400	122,600	11b, 900	122, 100	120, 400	145,100	144,000	142,20
The control of the	(世) 門山(モ)	06.00	0.00	0.0	6.0	6.0	1.40	1.30	Z0.1.	0.97	0.0
This control   This	: 木杯首(も)	35.29	23.45	10 98 - 92 85	20.45	35.8	- 15	47.15 20 95 - 28 75	35.83	34.21	31.98
84,788         86,789<	2年回收久間 水四周(5)	70.00 11.77	70.07 70.01	00.02 02.01	11. 40. 40. GC	24.00	4	00.00	01.01.02.00	CF-101 C1-67	13.00 00.61
1, 150   1	11	27.383	23, 278	28.567	29,624	30, 275	30, 971	27, 320	28.062	28,124	24,853
7,4,76         7,6,76         7,6,76         7,6,76         7,6,76         7,6,76         7,6,76         8,6,76         8,6,76         8,6,76         8,6,76         8,6,76         8,6,76         8,6,76         8,6,76         9,6,76         9,6,76         9,6,76         9,6,76         9,6,76         1,6,76<	ン外売上	84.7%	86.9%	82.8%	86.4%	85, 5%	82.6%	84, 3%	83.6%	83.9%	82,29
1, 556   1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1,	連結会社シェア	74.7%	76.4%	73.3%	72.2%	70.9%	%0.69	68.3%	67.5%	67.0%	65.4%
1,556   1,522   1,122   1,123   1,053   1,053   1,113   1,820   1,113   1,820   1,153   1,530   1,153   1,530   1,153   1,530   1,153   1,530   1,153   1,530   1,153   1,530   1,153   1,530   1,153   1,530   1,153   1,15	(和A (EBIT)	2.812	1.875	-1.119	1.518	1.676	3.287	3, 357	3.155	3.077	2.30
1,556   6,62   6,62   6,144		2, 199	1.222	-1.994	926	1.115	2, 990	2, 836	2,738	2.611	2, 289
20,110         16,889         18,292         25,513         21,702         20,334         15,614         13,981         12,203         10,000<	後   後   後   1	1 795	689	-1 349	1 063	1961	1 849	2,000	1 615	1 509	1 405
7. 108         6. 62 2         6. 51 2         8. 57 2         7. 684         1. 6	TXTUIL	T, 000	700	CFO (1	1,000	100	7,010	010 67	1,010	T, 000	1,40
8. 588         5. 688         6. 687         6. 604         1. 689<	機像に	90 130	16.950	18 939	92 512	91 709	90 344	15 614	13 081	19 930	10.68
Column   C		007 L	10,003	10,232	010,07	21,102	4 649	10,014	10,301	1 051	10,009
1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1,	A 田行後お 田行後お	1,000	706,0	0,014	0,019	3, 014	4,045	2, 213	1, 909	100 Ot	71
1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1,	2回尾宫属各种	8,321	7,002	9,937	12,430	13, 545	13, 343	11, 986	10,970	10, 30/	8,974
11   15   16   16   17   17   18   18   18   18   18   18	間の自足可能	4,121	3,245	1,781	2,198	3, 145	2, 155	1,415	1, 102	2/8	986
7, 5,500         7, 1,500         8, 1,700         8, 1,700         1,500         1,120		10,32	716,61	11,013	10,030	10, 001	10, 10,	C00 'CI	13,330	705 °CI	14,090
1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1,	10年	5,504	4,738	2,885	6,342	2,818	6,095	4, 992	5,781	5,424	5, I4
1, 157	京衛	7,565	7,635	8,925	9,752	8, 748	9, 308	7, 533	7,894	7,588	7,028
11,157   10,443   12,336   15,465   17,020   16,377   15,182   12,779   12,220     1,870   1	貧廃	3, 523	3,599	2,863	962	771	704	3, 140	1,721	2,455	2, 421
1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1, 1,	十/%体操 井/	E L	070 07	000 01	1117 117	000 87	EEC 07		010	000 01	000
The color of the	<ul><li>本(桁配具)生/</li></ul>	11,13/	10,943	12,330	15,455	17,020	10, 3//	791 'CI	12,779	12, 232	10,765
Light   Ligh	京 (学覧はよるよ)	1,070	1,0/0	1,010	1,0/0	1, oru	1,070	1, 0/0	1,00/	1,00/	1,001
1, 134	制(記名)の知らり	1,610	8,211	11,704	12,405	14, 087	12, 454	11, 134	3,087	8,038	1,287
25,5 56         21,14%         22,128         20,139         20,147         16,047         16,047         16,146         15,465	第六郎 まっちょう	1,097	000	1,301	1,000	000	1, 510	2,002	1,614	1, 304	1,39
36,726         37,728         37,148         41,692         37,109         36,174         41,296         21,174         41,296         41,692         37,109         36,174         41,296<	(本土が2) 年	00 10	111	123	021	90 00	107 00	1/0	117 002 01	277	27
Set, 722         37, 488         37, 445         41, 692         36, 451         31, 279         27, 684           5.4.8%         46, 2%         46, 2%         46, 2%         46, 2%         47, 2%         41, 2%           4.5.2%         46, 6%         47, 20%         40, 5%         40, 2%         47, 6%         44, 2%           6.52%         46, 6%         47, 20%         40, 5%         41, 4%         52, 4%         55, 8%           7, 186         7, 378         7, 318         7, 318         7, 318         3, 071         1, 4%         47, 6%         47, 5%           7, 186         7, 378         7, 318         3, 071         2, 389         47, 46         4, 46         2, 36         1, 4%		25, 565	26,645	23,013	23, 320	20,019	20, 074	16, 097	16,598	15, 465	14,517
54,8%         51,4%         48,70%         56,4%         58,6%         56,8%         40,9%         47,6%         44,2%           46,2%         46,8%         46,9%         47,2%         56,1%         52,8%         40,9%         47,2%         55,8%           46,2%         46,2%         41,2%         56,6%         41,2%         56,1%         52,4%         55,8%           7,18%         46,6%         47,20         3,8%         46,6%         47,20         3,8%           1,767         2,166         2,048         3,071         2,892         2,407         2,39           1,767         2,166         2,048         3,071         2,892         2,107         2,39           1,1767         2,18         4,399         3,892         2,107         2,39         1,77           1,1,36         2,10         2,844         2,78         3,10         1,176         1,176           1,1,38         2,10         2,844         2,78         3,10         1,176         1,176           1,1,38         3,47         2,84         2,10         2,44         2,78         1,176           1,1,38         1,1,38         2,10         2,10         2,10         2,30 <td><u>/</u>#</td> <td>20,177</td> <td>21,300</td> <td>21,443</td> <td>41,092</td> <td>97, 099</td> <td>105, 00</td> <td>31, 719</td> <td>776,67</td> <td>760,17</td> <td>27,07</td>	<u>/</u> #	20,177	21,300	21,443	41,092	97, 099	105, 00	31, 719	776,67	760,17	27,07
54,8%         51,4%         48,70%         56,4%         56,4%         56,8%         44,2%         40,9%         47,6%         44,2%           45,2%         48,6%         40,5%         44,2%         56,4%         56,4%         44,2%         50,1%         52,4%         58,8%           4,5%         47,0%         40,5%         41,2%         44,2%         50,1%         52,4%         58,8%           7,185         7,025         7,38         7,38         7,38         7,38         7,38         1,4%         44,6%         47,4%         58,8%           1,767         2,04         2,38         -449         -389         2,803         2,407         2,58         1,4%           1,767         2,29         -3,3%         -449         -389         3,8%         1,14 <t< td=""><td>- 中型</td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></t<>	- 中型										
Columb	2011年	700 PH	21 40%	700 2007	20 40/	20 00/	700 22	700 007	17 60/	700 77	96 6F
1,12,279   4,15,174   4,15,174   4,15,174   4,15,174   4,15,174   4,15,174   4,15,174   4,15,174   4,15,174   4,15,174   4,1	() 原列工程 () 公孙之景	34.6/9	071.470 40 co/	40.10%	30.4%	30.0%	33. 676	49. 970	41.0%	44.270	42.3/0
7, 188         7, 589         3, 078         1, 589         2, 610         2, 589         2, 440         2, 589         2, 440         2, 589         2, 440         2, 589         2, 440         2, 589         2, 440         2, 589         2, 440         2, 589         2, 440         2, 589         1, 10%         2, 589         1, 10%         2, 589         1, 10%         2, 589         1, 10%         2, 589         1, 10%<	東北平	43.270	40.0%	41.2070	40.370	41.470	0/7.44	30.170	35, 470	000.00	01.17
1,748	対策・お田住み	0,302	3,191	3,470	7 010	1, 300	0,000	4,400	4,130	0,030	3,320
The color of the	の回たカ	1,100	0.20,1	1,010	1,010	1 000 r	2,000	2, 339	20, 404	2,130	1,02
10, 346   8, 128   -3, 958   5, 178   11, 274   11, 27	もの問題が	1, 101	2,100	2,048	2,041	4, 309	2,002	701,7	7, 320	1,740	1,900
1,378   8,178   -3,378   -3,378   11,278   11,278   11,279   11,078   13,178   14,478   12,978   13,178   14,478   12,978   13,178   14,478   12,978   13,178   13,178   14,478   12,978   13,178   12,178   12,178   12,178   12,178   12,178   12,178   12,178   13,	4.4小场	10.00/	677 -	1 222	1 449	1 343	116 - 11	11 06/	6/1-	/CT = 12/	bb   o
1,178   2,187   2,188   2,188   2,178   3,109   4,178   4,178   4,1478   4,1478   4,1478   4,178   3,138   3,138   3,477   1,179   2,182   3,009   4,178   4,178   3,138   3		10.3%	0.1%	1 3. 3%	3.1%	0.00/	11. 270	11. 2%	12.0%	11.0%	3.3%
3,447         2,885         2,182         2,182         3,194         3,134         3,134           1,788         1,789         2,843         2,617         2,622         2,632         2,733         2,733         3,134           1,788         1,933         2,634         2,844         2,844         2,847         2,647         2,632         2,733         2,733         2,733         2,733         2,331           1,1,789         1,1,392         1,1,100         1,1,100         1,1,100         1,479         1,486         1		14.4%	0.1%	-9.7%	6.5%	5.8%	II. 1%	14.4%	12.9%	13.1%	14.0%
1,388	キシンロ・ノコー すり田行谷村・6分十年十三	3,477	2,885	2,864	2,782	3,009	4, 164	3, 192	3, 394	3,313	2,959
156.7%   15.7%   15.5%   18.1%   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.504   2.505   2.5	:・熊杉園定貨順への資本的支出 郷土豊 今記	1,388	1 997	1,739	2,383	2, 617	2, 647	2, 632	2,703	2, 331	1,931
18.7%   19.7%   19.1.3%   18.1.5%	医多数   四世	1,758	1,933	2,634	2,814	2, 464	2, 122	I, 744	1,521	1,479	1,326
5.912   6.026   17.906   12.600   116.900   12.600   12	:的支出に占める減価値均質割合業(たん非田さん)	126.7%	197.9%	151.5%	118.1%	94. 2%	80. 2%	66.3%	56.3%	63.4%	68.79
1.886   1.970   115,400   122,600   116,500   122,100	:費(年金費用を含む)	5,912	6,026	7,906	8,170	7,849	7, 735	7,549	8,106	7,895	7,718
1,886   1,927   2,144   2,588   2,559   2,359   2,259   44,2%   2,044   2,559   2,045   1,983   2,046   2,146   2,588   2,146   44,2%   44,2	(員数(年度末)	93, 700	91,700	115,400	122,600	116, 900	122, 100	120, 400	145,100	144,600	142,200
69.6%         61.4%         55.5%         51.7%         44.9%         44.9%         43.5%         43.5%         44.2%           69.6%         61.4%         56.5%         51.7%         56.5%         55.8%         55.8%           61.3         274         -185         1.162         657         1.702         1.076         1.095         746           694         402         365         657         657         1.022         1.92         747         710           694         657         67         67         67         67         1.02         1.02         70	(周治)	1,886	1,927	2,404	2,588	2, 559	2, 393		2,045	1,983	1,845
69.6%         61.4%         61.4%         56.5%         54.7%         55.1%         51.5%         55.8%           613         274         -185         1.162         667         1,702         1,702         1,065         746           -81         -128         550         505         67         67         10.02         127         348         36           694         0.55         0.5         0.9         0.9         1.02         1.02         70         70	資本記》	30.4%	29.1%	32.9%	37.5%	46.0%	44.9%		43.5%	44.2%	42.6%
613         274         -185         1,162         657         1,702         1,076         1,095           -81         -128         550         565         67         1,022         348           694         402         385         657         657         667         1,07         1,095           694         402         385         657         657         649         747         0           655         657         649         1,40         1,40         1,09         0         0	江泽	69.6%	61.4%	61.4%	26.5%	54.0%	22.1%		26.5%	22.8%	57.4%
613         274         -185         1,162         657         1,702         1,076         1,095           -81         -128         550         565         657         657         1,022         348           694         402         385         657         657         677         1,02         349         747           694         655         657         667         1,40         1,30         747         0	T 1/2 AG										
-81         -128         550         505         60         680         127         348           694         402         365         657         657         1,022         949         747           0 95         0 95         0 9         0 9         1 40         1,02         1,02         0 9	(数型) (数型) (数型) (数型) (数型) (数型) (数型) (数型)	613	274	- 185	1.162	657	1.702	1.076	1.095	746	69
694 402 365 657 667 1, 022 949 7.47 0 9 0 9 1 00 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	: 剰余金への配分	-81	-128	220	202	0	089	127	348	36	99
0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0 0	(金総額	694	402	365	657	657	1,022	949	747	710	62
	(き) 帰頭((き)	50.0	25.0	r. C	0	0 0	1 40	1 30	1 09	20 0	0

(単位:百万 DM)

Bayer 図表-4

FPRS/ + FPRB   HGB   HGB   HGB   HGB   HGB   HGB   HGB   HAStrenger   Mashreider   11.6   11.0   11.	HGB C&L H.J.Strenger M.Schneider	HGB Treuhand-V.AG H.Gruenewald H.Tstrenger	HGB Treuhand-V.AG H.Gruenewald	Treuhand-V.AG	HGB Treuhand-V.AG	Trouband VAC	HGB
Strenger HJ.S. 51renger M.S. 50 - 400, 50 - 253, 60 - 400, 50 - 253, 60 - 11, 4 - 11, 4 - 13, 0 - 13,	H.J.Strenger M.Schneider			H Gruenewald	DV' A - N'OO		Troubond V at 1
Chneider M.S. 358, 50 253, 60 11.4 13.0 13.0 65.3 65.3 65.3 65.3 65.3 65.3 65.3 65.3	M.Schneider				H.Gruenewald		H.Gruenewald
358.50 - 400.50 - 89.3 11.4 13.0 43.420 65.3				H.J.Strenger	H.J.Strenger		H.J.Strenger
358.50 -400.50 11.4 13.0 43.420 65.3 66.3					会国 (15.1%) 何か 195 周年		
-400.50 253.60- 69.3 11.4 13.0 43.420 81.6 65.3	1 1	277.50	215.00	310.00	307.00		
	240, 00 - 306, 00		192, 00 - 331, 00	n/a	n/a	248.00-3	262.00-350.00
	05.7	04.5	11 0	12.5	13.0		46.03
	11.0	13.0	13.0	13.0	12.0	11.0	10.0
	201	107 07	979	40	044 04		100
	41,195	42,401	41,643	43, 299	40,468		38,284
	61.9	60.3	70.0	0 00	77.3		0,000
	2,693	3.206	3.366	4, 105	3.776		2.840
	1,130	1,353	1,463	1, 989	1.867		1,486
	1,563	1,853	1,903	2, 116	1,909	1,544	1,354
	100	0000 27	G L L	000 01	000		0.00
16,748 16,147	129,621	15,383	15,552	13, 239	12,062	11,313	10,877
	14 909	322	19 050	19 109	11 120	10 246	all o
	14,203	14,112	1.9.11	12, 162	11,1/0	10, 540	9,929
	1, 104	99 534	1, 511	700 66	707	049	10 88 01
	8,517	8,345	8 419	8 235	7.899	7. 220	7.176
	10 436	10,545	10.767	10 656	9 905	8 520	8 209
	3.754	3.465	3 200	4,006	4.486	5,100	4.504
42,363 40,171	38, 328	37,917	37,947	36, 136	34,345	32,153	30,766
17,055	17,545	16,743	16,052	16, 033	15, 284	14,081	12, 286
	3,287	3,225	3,195	3, 195	3, 171		2,946
	12,328	11,308	1001	10, 284	3,700		1,040
	414	386	407	471	492		473
	20,783	21,174	21.895	20, 103	19.061		18,480
13,276 11,741	11,065	11,276	10,946	11,028	10,034		7,952
	9,718	9,898	10,949	9,075	9,027		10,528
	38, 328	37,917	37,947	36, 136	34,345		30,766
	40.8	40.6	41.0	36.6	35.1	35.9	35.4
60.5	59.5	59.4	29.0	63.4	64.9	64.8	64.6
	45.8	44.2	42.3	44.4	44.5	43.8	39.9
59.7	54.2	55.8	57.7	55.6	55, 5	2.92	60.1
V 80	T 0.47	i i	100	400	7	i i	
	4, 945	2,132	6, 014	4, 487	4,439	5, Z14	0,2/3
2,403	3,008	3,210	5,455	3,000	3,084	3,302	3,637
	1,077	1,910	7,301	1, 421	T, 333	1,912	2,410
	TON	107	007	COT	017	600	040
	112.3	108.8	103.2	121.1	126.7	124. 5	113.0
	6.7	7.5	8.5	6.6	6.6	8.8	9.8
11.4	9.1	11.3	11.9	13.5	13.0	11.7	12.0
	4,696	5,050	5,366	5, 836	5,273	4,202	4,170
3,509 3,156	2,859	3,074	3,687	3, 447	3,145	2,565	2,408
	2,552	2,683	2,574	2, 437	2,327		1,943
14 457	2,68.3	34 604	8.69	70.7	74.0	78.5	71 80.7
	156,404	164 200	171 000	170 200	165 700		164 100
	3,096	3,007	2,738	2, 695	2,460		2,159
	040	000 1	1 041	1 991	101	300	060
30 80	150	200	210	330	250	215	250
901	723		831	831	761	089	289
DM 11	DM 11.00	DM 13.00	DM 13.00	DM 13.00	DM 12.00	DM 11.00	DM 10.00

上記の表は、2005 年度版 バイエル社の AR の 族表析表にある Ten-Year Financial Summary, BAV [1995] を基本としながら、各年度の AR を参照して作成したものである。 「関係・報答を使用しば体が付け加入が同じてある。 原表中にあった「単純的資産及び期間が高が確認を連絡でからに関係的でサインをもの等し、は「非常的資産等が発展しているようで、無値は再度値としならないので、ここでは省略した。 「単純助資産業等数件率によれば、単純物資金を考定で用機には、上、整備ではたい。 報道をはより、開業された例がを採出しているようで、無値は再度値より整め続い。ここでは省略した。 1996 年度度 AR の整定を提供を得によれば、財務消費は IRSGIAS)に準拠しているが、無限定過圧急の表明は HGBに、整定はドイツ注接近に添っている (BAY [2004] 元)。 外国の存実度 AR の整定を提供を得によれば、財務消費は IRSGIAS)に準拠しているが、無限定過圧急の表明は HGBに、整定はドイツ注接近に添っている (BAY [2004] 元)。

図表一5 BMW

	0007			Character for Assert							
適用会計基準 重要た変更	IFRS	IFRS (05 修正)	IFRS	FRS(再分類) 会与涂由交件	IFRS AR 厚形7/脂密車	IFRS	HGB	HGB	HGB	HGB	HGB
開放する	KPMG	KPMG	KPMG			KPMG	KPMG	KP		KP	KPMG
脂金仪公公長 CEO	J.Milberg(III)	J.Milberg (III)	V.Doppelfeld (III)	V.Doppelfeld(III)	V.Doppelfeld(順)	V.Doppelfeld(後)	V.Doppelfeld(後)	V.Doppelfeld(後)	E.Kuenheim(後)	E.Kuenheim(後)	E. Kuenheim (後)
ROE(%)	13.20	13.60	12. 10	14.60	J. Million B (2)	13.00	21.10	- 63.30	7. 20	12.30	
年度末普通株株価(€)	37.05	33.20	36. 75			34.75	34.75		662, 84		
普通株株価最安値及び最高値(€)	32, 04 - 39, 97	31.78 – 37.44	21.12 – 38.40	27.97 - 47.60	24.15-41.49	23.33-41.59	23.33-41.59	32,00-23,04	1,015.02 - 466.50	540, 83 – 368, 58	384.99 – 266.06
顧客への引渡数											
乗用車	1,327,992	1,208,732	1, 104, 916	1,057,344	905, 657		1,011,874	1,180,429	1, 187, 115	1,196,096	1,151,364
バイク	97, 474	92,266	95,962			74, 614	74,614				
42											
乗用車	1,323,119	1,250,345	1, 118, 940	1,090,258	946, 730		1,026,775				1,143,558
バイク	92,012	93,836		93,010	90, 478	74, 397	74, 397	69, 157	60,152	54, 933	
1											
御職 サービス 調発 勢	000 200 0	000 010 1		000	100		0.00	000 010 1	0 110		100
紫巻数5000000000000000000000000000000000000	2,087,368	1,843,399	1,6	1,443,236	1,2	1,317,	970,747	1,010,839	855,250	7	99
B/S 計上衡に帰りく収引額	40,428	32, 556	28,624	26,505	25, 306	24, 958	17,578	16,859	12,564	10, 862	8, 289
指統計領導											
	46,656	44,335	41.525	42,411	38, 463	37, 226	35, 356	34,402	32,280	30, 748	26,723
ゲループの売上総利益率(%)	22.9	23.2	22.7	22.8			18.1		16.1		
物名為	10,684	10,286	9,426	6	55	8	6,399	5,642	2	5, 258	
産業部門の売上総利益率(%)	20.9	21.9	22.1	22.7		23.5					
第門の売上総利益率(%)	12.0	12.5	12.3								
<b>金剛拉格斯利格</b>	3,793	3,774	3, 353	က်			1,578	931	1,232	1,451	962
	3,287	3,583	3,205	ń	'n	2,	1,663	1,	1,		
元上利能率	7.0	8.1	7.7	ľ	ľ		4.7	3.2			
<b>行入枕</b> 舟肆致骑	1,048	1,341	1,238	1,2//	1, 3/6	823	02/			280	300
大/4/1/2/平 比田給紅米	9 990	97.40	1 947	6	1 96.1	1 900	1 096	Ì	90.00		
SCT SIII.	007 (7	ara (a	H.C. ST	020.62	7,000	T) 200	1,020	i	701		
貸借対照表											
非流動資産	47,556	40,822		34,667	31, 282	30,029	20,026			16,	13,413
消費資産	27,010	26,812					15,819	17,650			6
ŀ	16,973	16,534	16				4,896		9	2	4
アーナの絶貨層比率(%) 機結晶(体験共11世(%)	22.8	24.4	26.3				13.6		21.0		
無米時間の発覚無比争(%) 今時数語の発染数は多(%)	1.62	41.0	45.4	ħ.	37.0		19.1	11.9			23.0
短觀即LJAZ東東西北岸(%) 中游和日本会及78名称	10.4	9.7			10	8.1	12 457				
別に当まなの以前に引き合い。	28,009	20,017			91		17 599				
************************************	74,566	67,634	61,475	55,511	51, 259		35, 875	37,507	30,639	27, 241	23, 183
キャッシュ・フロー計算書 田へ正が四へ回答帖	1 001	0 100	OHO F	0		200 0	020 0		100		
祝服及び祝服両寺物 キャニシェ・コロー	1,021	2,128	1,659	2,555		2,927	2,8/9		1,930	1, 237	
キャッノは・ノロー 海耕キャッシュ・フロー	2,002	0,107	4,430	4,074	4,202	3, 066	0, 130	7,007	61413		,2
的专出	3,993	4,347	4,245		eri eri		2.138			2.311	1.958
売上に対する資本的支出比率(%)	8.6	8.6	10.2	9.5			0.9	6.3	6.8		
従業員在昨十大徐公恭日教	000	020 201	OFG FOR				100 00				
不行権(定案) 以 日一 1 まり 1 件物(ご)	100,798	103,972	104,342	60 560	97, 273	95, 024	93,024	114,932	116,469	111, 624	110,112
	007 (0)	10,571	661.161				00,50				
<b>野</b>											
総額	424	419	608		CHC		010	026	760		
with the late of the late. The late of the		0.77	700	351	320	310	OTC	607	234	203	152

上記の表は、基本的に BMW の 2005 年度版 AR の 136 頁および 137 頁の表を基本に (BMW Group 10-year Comparison, BMW [2005] pp. 136-137),各年度の AR から必要な情報を放棒して作成したものである。 なお、原文は 2006 年度から年度を置って表示されているが、ここでは他のな業との技術のために、1908 年度から年度を迫って表示し直してある。 [第1:18章[4] は、『光上』に『光上科経典』を乗じて、兼者が評算したものである。また、ROE も、表中の『当即練利益』を「維資産」で除し 100 を乗じて独自に計算したものである。 1908 年度において、5 対1でポーナス株式発育を、12 対1で増資を行っている (BMW [1998]p. 206.)。

ドイツポスト (DP) 9 図帯

	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
適用会計基準	IFRS		IFRS	IFRS	IFRS	IFRS		HGB
重要な変更	政府株0に/従業員増	に/従業員増 2005.1.10. 政府株→KfW	株主に変更	ARに株価表示	修正再表示	DHL買収	DANZAS 買収/Postbank 傘下に	
監査法人	PwC	PwC	PwC	PwC	PwC	PwC	PwC	C&L
監査役会会長	J.Hattig	J.Hattig	J.Hattig	J.Hattig	J.Hattig	J.Hattig	J.Hattig	J.Hattig
CEO	K.Zumwinkel	K.Zumwinkel	K.Zumwinkel	K.Zumwinkel	K.Zumwinkel	K.Zumwinkel	K.Zumwinkel	K.Zumwinkel
ROE (%)	1.7(28.5)	1.4(32.4)	1.0(34.2)	1.2(35.5)	1.2(46.0)	1.2(62.1)	1.8(42.1)	45.7(16.8)
年初年末株価(€), 2001より高低株価(€)	16.48-21.23	14.92-19.81	8.57-17.64	7.62-17.48	11.80-24.78	21.00-23.05	n/a	n/a
株式所有割合第一位(%)	浮動株(28.3)	KfW (49)	KfW (42.6)	政府(20)	ドイツ (31.6)	政府(50)	n/a	n/a
株式所有割合第二位(%)	内機関投資家(49)	学動株(44)	浮動株(37.4)	浮動株(32)	英国(31.1)	浮動株(31)	n/a	n/a
株式所有割合第三位(%)	内個人投資家(9)	政府(7)	内機関投資家(73.7)	KfW (18)	米国(21.3)	KfW(19)	n/a	n/a
株式所有割合第四位(%)	2 ( KfW (41.7)	(上記 2005.1.10.)	内個人投資家(26.3)	(上記 DPAG)	スイス(6.0)	(上記 DPAG)		n/a
株式所有割合第五位(%)			3 位政府(20.0)		ベルギー(4.4)			n/a
年度末従業員数	502, 545	379, 828	383,173	327, 676 (371, 912)	321,369	324,203	301,229	260,520
一株当り利益(€)	1.99	1.43	1.18	1.41(0.59)	1.42	1.36		0.83
一株当り配当(€)	0.70	0.50	0.44	0.40	0.37	0.27		0.14
配当額(百万€)	834.84	556.40	489.63	445.12	411.74	300.46	178.05	155.79
売上収益								
郵便	12, 878		12, 495	12,129	11,707	11,733	11,671	11,272
速達運送	18, 273		15, 293	14,637	6, 421	6,022	4,775	3,818
ロジスティクス	7,949	6,786	5,878	5,817	9,153	8,289	4,450	0
金雕サービス	7, 272	7, 349	7.661	8,676	8,876	7,990	2.871	8
企業部門総計	46, 372	44, 439	41,327	41,259	36,157	34,034	23,767	15,171
その他/連結会社	-1,778	-1,271	-1,310	-2,004	-2,778	-1,326		- 502
##\$## ##\$##	44, 594	43, 168	40,017	39, 255	33,379			14,669
営業権償却前営業利益(EBITA)								
郵便	2,030	2,085	2,082	2,144	1,960	2,004	1,008	944
<b>光照照</b>	445	373	365	270	176	9.2	31	2-
ロジスティクス	315	281	206	173	159	113	29-	0
金融サービス	962	716	268	629	522	202	28	-4
企業部門総計	3, 586	3, 455	3,221	3,266	2,817	2,698		933
その他/連結会社	609	- 84	- 246	-297	-270	-319	-179	-100
<b>※容置十</b>	4, 195	3, 371	2,975	2,969	2,547	2,379	921	833
EBIT	3, 755	3,001	2,656	2,520	2,376	2,235	851	827
A transfer of the state of the								
当期就利益	2, 448	1,740	1,342	1,590	1,587	1,527	1,029	925
大学士をジャロ女が								
<b>  其座及び其本構造</b>								
非常動質庫	24, 471	17,027	15,957	14,536	12,304	11,081		9,485
流動資産(2003年まで線延税金資産を含む)	147, 422	136, 369	138,976	148,111	144,397	139, 199		5,635
純資産(注)	141, 100	125, 891	129,482	138,063	136,960	129, 450	.,	2,026
株主持分(少数株主持分を除く)	10, 707	7, 242	6,106	5,095	5,353	4,001	2,564	1,765
少数株主持分	1,833	1,623	59	117	75	79	26	229
流動及び非流動引当金	11, 671			12,684	10,971			9,305
流動及び非流動負債	19, 114			11,900	8,770			3,792
総資産	171, 893			162,647	156,701	1		15,120

上記の表は、ドイッポストの2005年度版 ARの複変複複見 開き 2 頁の8-Year Review を基本に、各年度の AR を参照して作成した。 Multi-Year Overvewor for the GrounDPI 1993 pp. 88-7-2-05げようとして分けようとして対しまる。 原表中のEBTは常門別の数値が表示されていたが、ここでは総計のみを表示している。 解主持分は原文 Equivo の限である。「確認能」にここでは総計のみを表示している。 将主持分は原文 Equivo の限である。「確認能」についてはこちらで銀門に付け加えて計算した項目である。 報道の計算はためては、ここ。「確認能」に一種数値上、日本のでは、地域の反対・現場の対し第金」「電影の対象をとしては、検資をと株主持分に大きな開きがある。 2002年度の一株当り利益の括弧内数値は、ECから課されて特別損失の行力をも加尿した場合の数値である(DP [2002]p.16,22)。 2002年度の一株当り利益の括弧内数値は、ECから課されて特別損失の行力をも加尿した場合の数値である(DP [2002]p.16,22)。 配当機能については、2016年度版 AR 数表率の18-Year Review 1988 to 2016」と対象では、表述英国(1896)、4 位フランス(4 %)である(DP [2005]p.23)。 2005年度しよける機関技資条株主の地域別割合は、1 低米国(225)、2 ビドイツ(306)、3 佐英国(1896)、4 位フランス(4 %)である(DP [2005]p.23)。

(単位:百万 DM)

				(単位 · 目力 DM)
	1998	1997	1996	1995
適用会計基準	HGB	HGB	HGB	HGB
監査法人	C&L	C&L	C&L	C&L
監査役会会長	J.Hattig(最後)	J.Hattig(最後)	J.Hattig(最後)	H.Sihler(前)
CEO	K.Zumwinkel(前)	K.Zumwinkel(前)	K.Zumwinkel(前)	K.Zumwinkel
年度末従業員数	260, 520	270, 817	287,695	308, 502
純売上	28, 689	27,640	27, 469	27, 409
経常利益	1,276	758	643	282
純利益	318	-402	393	-1,251
非流動資産	15, 596	16,791	15,751	16, 240
無形固定資産	69	102	58	27
有形固定資産	13, 896	14, 955	14,879	14,848
金融資産	1,631	1,734	814	1,365
流動資産	8,771	5,081	3, 859	4, 187
棚卸資産	223	278	235	235
受取債権等	6,574	2,464	1,565	1,851
当座資産及びその他証券	1,974	2, 339	2,059	2, 101
前払費用及び繰延資産	380	502	844	1,049
dute the right	F 400	C 141	F 701	T 990
純資産	5, 408	6, 141	5,721	5, 328
払込資本	2, 140	2, 140	2,000	2,000
準備金等 未処分利益剰余金	2,884	3,828	4, 327 - 671	4, 526
	308	103		-1,257
少数株主持分	76	70	65	59
   負債	19, 339	16, 233	14,734	16, 148
有利子負債	3, 594	3,071	3,839	4, 791
13 13 3 7 15	3,001	5,571	3,000	1,101
総資産及び総資本	24,747	22, 374	20, 455	21, 476
有形固定資産への資本的支出	1,308	1,994	1,973	2,615
有形固定資産の減価償却費	1,503	1,529	1,485	1, 246
人件費	19,677	19,821	20, 119	20, 583
従業員数(年平均)	263, 342	277, 538	299, 366	317, 621
純資産経常利益率(税引後)	16.8	8.5	6.9	1.2
売上利益率(税・利息前)	4.2	2.9	2.4	1.1
自己資本比率	21.9	27.4	28.0	24.8

上記の表は,ドイツポストの 1998 年度版 AR の Multi-Year Overview for the Group (DP, [1998] pp.86-87.) を基本に,原表にあったもののうち重要性に乏しいと思われる 9 項目を任意に削除又は組み替え,さらに各年度の AR(GB) を参照して作成したものである。

年度末従業員数については、各年度のARの数値にブレがあるため、DP[1998]p.87.の数値を使用している。 1996 年度より監査役会会長となる Josef Hattig 氏は、前年度の監査役会のメンバーには入っていない。

図表-8 Henkel

	2002	2004	2004	2003	2002	2001(02修正)	2001	2000	1999	1998	1997	1996	1995	1994	1993	1992
適用会計基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	HGB	HGB	HGB	HGB	HGB
重要な変更			修正再表示		自己株式購入	継続事業のみ	例外項目除く				多数投資	額面 50→5				
監査法人	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG
監査役会会長	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste	AWoeste	AWoeste	AWoeste	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste	A.Woeste
CEO	Ulrich Lehner	Ulrich Lehner	Ulrich Lehner	Ulrich Lehner	Ulrich Lehner	Ulrich Lehner	Ulrich Lehner	Ulrich Lehner	H.D.Winkhaus H.D.Winkhaus		H.D.Winkhaus H.D.Winkhaus	H.D.Winkhaus	H.D.Winkhaus	H.D.Winkhaus H.D.Winkhaus H.D.Winkhaus	H.D.Winkhaus	H.D.Winkhaus
自己資本比率(%)	38.7	32.0	32.7	36.2	39. 5	38.5	38. 5	30.8	32.9	31.0	31.9	34.5	37.0	38.8	35.4	34.1
ROE(%)	17.7	16.1	17.2	15.8	12.0	13.6	13.6	15.6	14.3	13.1	13.1	12.5	12.3	12.8	11.6	11.2
年度末株価(優先株式)(€)	85.00	64.00	64.00	62.00	60.55	63.00	63.00	69.25	64.90	74.09	112.50 DM	75.80 DM	538 DM	565 DM	620 DM	552 DM
年末度株価(優先株式,全修正)																
株価(優先株式)(€)	64.38-85.10	56.00-73.58	56.00-73.58	49.56-64.35	59.18-77.20	60.60-75.17	60.60-75.17	47.00-76.90	57.60-79.30	54.35-93.80	76. 30-115. 00DM	54. 40-77. 70DM	508-584DM	529–685 DM	507-640 DM	527-636 DM
売上	11,974	10,592	10,592	9,436	9,656	9,410	13,060	12, 779	11, 361	10, 909	10, 259	8, 335	7,259	7,193	7,090	7,210
<b>蛇業</b> 色紫	1,162	800	966	200	999	602	1,210	950	857	791	702	517	371	343	281	348
稅引前利益	1,042	808	1,007	292	664	734	1,059	918	269	644	1,001	454	688	346	667	318
純利益	770	551	748	530	431	476	476	202	404	372	320	284	250	237	197	206
総資産	13,944	13,138	13, 287	9,362	8,513	9,365	9,365	11, 382	9,856	9, 130	8, 905	7, 311	5,941	5,362	5,305	5, 121
固定資産	9,065	7,400	7,989	4,723	4,927	5,490	5,490	6, 295	5, 504	5, 164	5,040	4,012	3,351	2,786	2,804	2,699
流動資産	4,879	5,738	5,248	4,639	3,586	3,875	3,875	5, 087	4, 352	3, 966	3,865	3, 299	2,590	2,576	2,501	2, 422
負債	8, 545	8,937	8,941	5,976	5,150	5,761	5,761	7,882	6,618	6, 301	6,061	4, 786	3,741	3,281	3,428	3,372
純資産	5,399	4,201	4,346	3,386	3,363	3,604	3,604	3, 500	3, 238	2,829	2,844	2, 525	2,200	2,081	1,877	1,748
売上利益率(%)	6.43	5. 12	7.06	5.6	4.5	3.6	4.1	4.0	3.6	3.4	5.6	3.4	3.4	3.3	2.8	2.9
一株当り配当(普通株式)(€)	1.30	1.24	1.24	1.14	1.06	1.06	1.06	1.06	0.87	0.79	0.69	0.61	0.54	0.46	0.36	0.36
配当総額	193	185	185	167	156	156	156	121	131	119	104	93	78	74	09	09
資本的支出	1,119	4,628	4,678	580	484	664	1,375	1,359	746	626	2, 127	833	1,078	515	202	1,123
売上投資比率(%)	9.3	43.7	43.7	6.1	5.1	5.3	10.5	10.6	9.9	6	20.7	10	14.9	7.2	7.1	15.6
研究開発費	324	272	272	257	259	255	343	320	279	250	238	197	189	189	206	212
従業員数(年平均)	51,724	49,947	49,947	48,328	47,203	47,362	59, 995	60, 475	56, 620	56, 291	53, 753	46, 377	41,728	40,590	40,470	42, 196
	- Associated as a second	Anna to the state of the state	the other live is now a section of	8 4 1	1	the day of the standards	1 4 4 4 4 4 4	1 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4 4	1 1							

修正 2001 年度における「死上」及び「営業利益」の数値が修正前 2001 年度の数値に比すと大きく減少している理由は、総称事業からの数値に限定されたからである。ただし、「純利益」の数値に変更はなかった。 上記の表は、ヘンケルの 2005 年度版 AR および 2001 年度版 AR の裏装紙表の Ten-Year Summary を基本に、各年度の AR を参照して作成したものである。

修正再表示 2004 年度の[総資産]は,「固定資産](7,889)と「流動資産](5,248)の合計ならば13,237 となるが、表示上は原表にある数値(13,287)をそのまま用いた。 経営指標については、任意に抜粋して掲示した。

アニュアル・レボートからでは、株主構成について判明しなかった。

Linde 図表一9

Particular   Par	999	IFRS	2004 IFRS	2003 IFRS	2002 IFRS	(% IE 2001 IFRS	2001 HGB			25年17	1997	1996 学報なり	28年7月995	1994	1993	199
(1.10) 演科なし 演科なし 資料なし 資料なし 資料なし 資料なし 資料なし 資料なし 資料なし 資料	999	or Culpi	200	200 000	200	CH 11				1 71 77 457 111	一二の家が		* * * * * * * * * * * * * * * * * * * *	一つななり	の数なり	容称な
	999	05 次間	ストラ	分・リストラ	IFRS正式採用 AD核 殴口 画 /	2005 年版		営業権個	林.	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし
(4.78)	200	KPMG	KPMG	+	KPMG	KPMG	KPMG	KPMG	(T - TO)	治粒か	治粒かし	冷却かし	が熱か	容額なし	治粒かし	谷和た
	999	┸	VI Schneider	M Schneider	H Meinhardt	H Meinhardt	H Meinhardt I	H Meinhardt	n/u	治地なし	治却なし	がおかし	がおたし	公割なり	公司なり	が対か
6.4 51.8 51.8 53.2 68.9 68.0 65.1 51.3 51.3 51.3 51.3 51.3 51.3 51.3 5	888	┸	W.Reitzle	W.Reitzle	W.Reitzle	Gerhard Full	Gerhard Full	Gerhard Full	n/a	省料なし	省料なし	省料なし	省科なし	資料なし	答料なし	資料なし
6.1         第月本とし (24.3)         第月本とし (24.4)         第月本とし (24.4)         第月本とし (24.4)         第月本とし (24.4)         344本とし (24.4)         344 (24.4)         344	999	11.4	6.5	2.8	5.8	5.5	6.8			10.4	9.7	9.3	8.9	8.0	6.0	∞
3.0-68.30	888	35.2	35.2	32.6	33.7	33.8	37.3			51.8	52.3	51.3	53.2	48.1	47.5	47.
	888	,/62.81	46.06	42.70	35.00	45.50	45.50			資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし
10.0 変替なし 変替なし 変替なし 変替なし 変替なし 変替なし 変替なし 変替なし	666	L	40, 50-49, 10	8	50	36.04-56.90	04-56	50-58	43.30-6	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし	資料なし
10.7d			間投資家, 48 機	開投音家, 48	幾関投資家, 47		幾周投資家, 401	機関投資家, 35		省料なし	資料なし	資料なし	資料なし	各科なし	沓料なし	省科な
10.4a	9		2, 3, D10, C10 A.	12, 3, D10, C10	A12, 4, D10, C10		412, 4, D10, C10	A12, 5, C10, 7, D10	n/a	省和なし	省和なし	音科なし	音科なし	音科なし	谷科なし	省和な
6.184	,		1人株士 20 4	四人株字 90	個人株士 91	個人株子 976人	田人株士 97 61	14 4 4 1 1 1 1		治却なし	治粒なし	冷却なし	治粒なし	容却なし	冷却なし	治粒な
6.194	(%)	061	2th 9.4	/ 10 年 米21 年	17,77	部へか上, 21.0 毎57 前12 Z19 3	知77年上, 21:0	はいかし、		が対かっ	が対かっ	が対かっ	が対かっ	が対かし	が対かっ	が抱むし
6.194 5.490 4.881 4,500 4.226 4,074 6.30 6.91 6.91 6.91 6.91 6.92 6.91 6.91 6.92 6.91 6.92 6.91 6.92 6.91 6.92 6.91 6.92 6.91 6.92 6.91 6.92 6.91 6.92 6.92 6.92 6.92 6.92 6.92 6.92 6.92	(0/)	9	1000	10013	200	2000 ( VIII)	200 (OTX) (100			6	, E	Z .	6	6	) 6	6.11.36
19.0.9   22.8   32.9   36.7   39.8   40.9   40.	売上	9, 501	9, 421	8,992	8.726	8.833	9.076			5,490	4.881	4, 500	4, 236	4.074	3,667	3,855
69.1   67.2   67.1   63.3   60.2   59.1     417   418   369   325   291   214     417   418   369   325   291   214     2.04   2.59   2.24   2.26   2.04   1.89     1.13   1.13   1.10   0.25   0.45   0.77     1.13   1.13   1.10   0.77   0.60   0.77     1.14   1.05   1.043   902   84.054   69.997   66     6.282   2.200   2.020   1.762   1.544   0.997   0.68     6.284   2.200   2.020   1.762   1.544   1.401     6.285   2.200   2.020   1.762   1.544   1.401     6.287   2.200   2.020   1.762   1.544   1.401     6.287   2.200   2.020   1.762   1.544   1.401     6.384   6.79   7.67   7.67   7.67   7.67   7.67     6.385   5.84   5.69   5.67   4.75   3.256     6.09   6.12   6.29   5.69   5.67   4.75     6.09   6.12   6.29   5.69   5.69   5.69     6.18   2.3482   2.360   2.183   2.058   1.566     6.19   6.10   6.12   5.69   5.69   5.69     6.10   6.12   5.69   5.69   5.69   5.69     6.10   6.12   5.69   5.69   5.69   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   5.69     6.10   6.12   6.29   6.29   6.29     6.10   6.12   6.29   6.29   6.29     6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.29     6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.29     6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.20   6.20     6.10   6.10   6.10   6.10   6.20   6.20   6.20     6.10   6.10   6.10   6.10   6.20   6.20   6.20     6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.20   6.20     6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.10   6.10     6.10	国内(%)	20.2	91.4	99.9	99.9	94.9	95.01			35.8	32.9	36.7	30.8	40.9	43.9	50
417 418 369 325 291 214  2 04 2 36 229 202 202 214  2 04 2 36 2 29 202 202 214  1 15 2 36 2 29 202 202 210 1.89  1 1.13 1.13 1.00 0.90 0.82  1 1.34 1.05 1.043 490 354 275  2 740 2 740 347 4.514 4.53 3.872 3.266  9 0.03 4.791 4.514 4.53 3.872 3.266  1 4.056 5.8 584 5.8 584 5.8 3.266  9 0.03 4.791 4.514 4.53 3.872 3.266  1 4.056 5.8 584 5.8 584 5.8 3.266  9 0.03 4.791 4.514 4.53 3.872 3.266  1 4.056 6.7 7.6 7.6 6.9 5.3 5.3 5.3 5.3 5.3 5.3 5.3 5.3 5.3 5.3	(水)	0 0 0	000	77.1	77.1	75.1	75 0			67.9	67.1	63 3	6.09	1 02	1 92	40
4.17 4.18 3.69 3.25 291 2.14 4.17 4.18 3.69 3.25 291 2.14 4.18 3.69 3.25 291 2.14 2.14 4.18 3.69 2.2 2.2 2.0 1.89 2.4 2.0 1.39 2.4 2.2 3.0 1.77 2.0 6.2 2.0 1.89 2.0 2.0 1.3 4.0 2.9 2.0 2.2 2.0 2.0 1.89 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0	(6/)	0.5				1.0			1.00				2		100	ř
4.17 418 389 325 291 214 4.17 418 389 325 290 214 1.13 1.13 1.145 1.145 1.1401 1.15.22 8.4.054 8.4.0	営業成績															
2.04 289 289 282 184 184 185 284 184 185 186 284 285 285 286 184 184 185 185 184 185 185 184 185 185 185 185 185 185 185 185 185 185		913	777	556	647	764	613			418	369	325	291	214	160	244
2 0.0 2.0 2.5 3 2.2 5 2.0 181 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 1.85 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0 2.0	税引前利益	789	510	287	356	447	505			418	369	325	291	214	160	244
2.04 2.30 2.54 2.55 2.05 1.08 1.88 1.189 1.189 1.189 1.19 2.20 84.054 84.791 4.140 1.012 84.054 84.791 4.141 4.233 3.872 3.256 84.054 84.791 8.178 8.183 3.872 3.256 84.054 84.791 8.178 8.183 3.872 8.126 84.054 84.791 8.184 8.185		201	266	108	240	241	289			259	229	202	184	126	91	13(
155 156 157 157 157 157 157 157 157 157 157 157	利松(	4.19	2.23	0.91	2.01	2.02	2.39			2.90	2.54	2.26	2.04	1.89	1.61	2.10
6.282 2.200 2.020 1.70 0.80 0.87 0.77 0.81 0.82 0.77 0.82 0.77 0.83 0.84 0.84 0.84 0.84 0.84 0.84 0.84 0.84	配当総額	168	149	135	135	135	135			95	84	75	69	54	49	
119.262 84.054 84.054 84.054 69.997 0 6.282 2.200 2.202 1.762 1.544 1.401 1.314 1.035 1.043 902 354 270 1.314 1.035 1.043 902 387 270 1.415 1.009 1.178 1.091 1.012 913 2.740 2.740 2.183 2.058 1.566 1.415 1.009 4.751 4.514 4.253 3.872 3.256 9.03 4.791 4.514 4.23 3.872 3.256 6.7 7.6 7.6 7.6 7.6 9.5 5.3 6.7 7.6 7.6 7.6 7.2 6.9 5.3 4.518 32.31 32.112 30.746 20.58 5.3 4.534 4.53 3.251 3.256		1.40		1.13	1.13	1.13	1.13			1.13	1.00	0.90	0.82	0.77	0.72	0.77
6.282 2.290 2.020 1.762 1.544 1.401 1.566 1.1.314 1.035 1.043 480 354 2.03 1.344 443 867 2.74 4.751 4.514 4.253 3.872 3.254 9.03 4.751 2.740 3.746 8.834 3.872 3.254 3.256 1.415 1.309 1.178 1.001 1.003 3.3 3.256 3.270 3.47 4.791 4.514 4.253 3.872 3.256 3.03 3.270 3.2 4.791 4.514 4.253 3.872 3.256 3.2 7.0 3.4 4.514 4.514 4.253 3.872 3.256 3.2 7.0 3.4 4.791 4.514 4.2 2.3 3.4 4.2 3.2 6.4 4.791 4.514 4.2 2.3 3.4 4.2 3.2 6.4 4.791 4.514 4.2 3.2 6.5 3 3.6 7.2 6.9 5.3 3.6 7.2 6.9 5.3 5.4 4.6 4.791 3.2 1.2 6.9 5.3 6.7 6.7 6.7 6.9 5.3 6.8 8.8 5.5 5.7 7.6 7.6 7.6 7.6 7.0 6.9 5.3 6.8 8.8 8.8 5.5 5.7 3 5.7 9 5.8 8.8 8.8 5.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3 3.3		19,864	119, 327	119,262	119,262	119,262		119, 262		84,054	84,054	84, 054	84, 054	69, 997	68,834	, 89
6.282 2.200 2.020 1.762 1.544 1.401 1.401 1.314 3.87 2.70 3.84 2.70 3.84 3.87 2.70 3.88 3.87 3.87 3.88 3.87 3.87 3.88 3.87 3.88 3.87 3.88 3.87 3.88 3.87 3.88 3.87 3.88 3.87 3.88 3.87 3.88 3.88	資産権告	+														
1,314   1,035   1,1043   912   854   270   1,314   1,035   1,1043   912   817   739   738   748   834   832   838   838   739   847   739   748   834   832   838   838   749   847   746   847   748   844   832   848	対抗に対応	8,114	7, 675	7,702		8,544	7.856		6.	2,200	2,020	1, 762	1,544	1.401	1.278	1.188
1.314 1.055 1.043 992 847 793 598 443 587 793 598 598 598 598 598 598 598 598 598 598	棚卸資産	1,024	942	1,107	994	1,047	852			510	431	480	354	270	321	25
4.056   67.9   746   824   922   538	売掛金	1, 777	1,668	1,760	1,874	2,034	1,840			1,035	1,043	902	847	793	777	786
4.38   387   274   275   195   194   3.0003   4.791   4.514   4.253   3.872   3.256   3.400   3.400   3.172   3.256   3.400   3.178   3.200   3.170   3.240   3.178   3.240   3.178   3.240   3.178   3.240   3.178   3.240   3.178   3.240   3.240   3.240   3.240   3.240   3.240   3.240   3.254   3.25	現金及び現金同等物	911	292	261	480	531	424			629	746	834	932	298	809	807
9,003     4,791     4,514     4,553     3,872     3,256     3,3       4,066     2,482     2,380     2,183     2,088     1,566     1,1       1,415     1,309     1,178     1,091     1,012     943       2,740     3,77     445     303     303       722     3,70     4,791     4,514     4,253     3,872     3,256     1,566     1,1       9,003     4,791     3,54     4,514     4,254     445     30,3     3,256     3,256     3,256       885     5,84     5,69     567     477     427     427       6,7     7,6     7,6     7,2     6,9     5,3       6,7     7,6     7,6     7,2     6,9     5,3       6,7     7,6     7,6     7,2     6,9     5,3       6,7     7,6     7,6     7,2     6,9     5,3       6,7     7,6     7,6     5,3     6,9     5,3       8,5,59     33,371     32,12     36,2     5,6     6,9     5,8       8,50     5,1,8     52,9     57,9     58,8     6       8,8     5,1,8     52,9     57,9     58,8     6	その他の資産	700	739	785	821	712	494	029		367	274	275	195	194	203	140
4,056 2,482 2,360 2,183 2,058 1,566 1,1 1,415 1,349 1,178 1,041 1,012 9,13 303 303 304 445 303 444 45 303 304 304 445 303 304 304 445 303 404 445 303 404 445 303 404 445 303 404 445 303 404 445 303 404 445 303 404 445 303 404 445 303 404 445 303 404 445 303 404 405 406 406 406 406 406 406 406 403 303 318 32,118 30,748 30,088 29,618 29,418 40.3 31,8 52,9 52,9 52,9 52,9 40.3 31,8 52,9 52,9 52,9 52,9 52,9 52,9 52,9 52,9	_	12, 526	11, 591	11,915	12,206	12,868	11,466	11,675	6	4,791	4,514	4, 253		3,256	3, 187	3,176
4.056 2.482 2.369 2.183 2.058 1.566 1.1 1.415 1.339 1.178 1.091 1.002 9.33 30.3 30.3 30.3 30.3 30.3 30.3 30.3																
4,056 2,482 2,380 2,183 2,088 1,566 1, 2,740 3,37 354 445 303 303 722 745 1,399 1,178 943 303 722 745 3,397 3,514 4,253 3,872 3,256 3,872 3,286 3,872 3,286 3,872 3,286 3,872 3,286 3,872 3,286 3,872 3,286 3,872 3,286 3,872 3,286 3,872 3,286 3,872 3,287 3,28	資本構造															
1.415 1.3349 1.178 1.091 1.012 9.93 9.93 9.03 9.03 9.03 9.03 9.03 9.03	純資産	4, 413		3,886	4,119	4,356	4,276			2,482	2,360	2, 183	2,058	1,566	1,513	1,506
2.740 653 625 634 445 303 303 303 303 303 303 303 303 303 30	引当金	2, 598		2, 227	2,146	2,097	2,217			1,309	1,178	1,091	1,012	943	935	894
9,008 4,791 4,514 4,553 3,872 3,256 3 885 584 569 567 477 427 618 612 556 512 456 406 6.7 7.6 7.6 7.2 6.9 5.3 6.7 33.37 32.112 30,746 30,08 6.7 3.85,597 33.37 32.112 30,746 30,08 49.3 51.8 52.9 55.8 55.8	金融負債	2, 416	2, 535	2,991	3,294	3,795	3,798		2,	347	354	445	303	303	258	267
9,003 4,791 4,514 4,253 3,872 3,256 3 885 584 569 567 477 427 613 612 289 281 287 285 348 6.7 7.6 7.6 7.2 6.9 5.3 6.7 7.6 7.6 7.2 6.9 5.3 49.3 587 33,371 32,112 30,746 30,088 29,618 28	0負債	3, 099	2,851	2,811	2,647	2,620	1,175			653	622	534	499	444		-
885 589 569 867 477 427 825 863 867 477 427 825 828 828 828 828 828 828 828 828 828			11, 591	11,915		12,868	11,466	11,675	9,003	4,791	4,514	4, 253	3, 872	3,256		3,176
885 584 589 567 477 427 427 427 427 427 427 427 427 42		+	+													
315 333 293 294 281 245 254 465 405 405 405 405 405 405 405 405 405 40	なる大路を出 に対 に対 に	906	785	719	899	797	717			584	569	567	477	497	413	
6.3 6.12 6.6 6.9 6.13 4.66 4.06 4.06 6.3 6.7 7.6 6.9 5.3 6.7 8.5 5.9 8.5 5.9 8.5 5.9 8.5 5.9 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8	次十四人団	505	262	763	759	735	689			333	203	186	945	25.4	596	196
6.7 7.6 7.6 7.2 6.9 5.3 85.597 83.371 82.11 30.746 30.088 29.618 29.4518 17.8 6.9 5.8 8 18.5 5.7 8 7.6 7.6 7.2 6.9 5.3 8 18.5 5.7 8 18.2 8 1		1. 435	1. 249	1.281	1.145	168	981			619	556	512	456	406	387	409
6.7 7.6 7.6 7.8 6.9 5.3 8.5.597 35.371 32.112 30.746 30.068 29.618 29.513 47.9 8.9 8.7.9 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8		201 17								1			000			
6.7 7.6 7.6 7.2 6.9 5.3 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.2 6.9 5.3 7.3 7.3 6.0 7.3 7.3 7.3 7.3 7.3 7.3 7.3 7.3 7.3 7.3	重要な経営指標															
6.7 7.6 7.6 7.8 38.37 37 8.5 57 8.5 57 8.5 57 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.8 8.	償却前利益率	10	∞	7.6	7.4	8.6	6.8			7.6	7.6	7.2	6.9	5.3	4.4	.9
35.597 33.37] 32.112 30.746 30.088 29.618 29.4 30.08 29.618 29.5 3.5 3.5 3.7.9 58.8 29.4 3.5 3.5 3.5 3.5 3.5 3.5 3.5 3.5 3.5 3.5	L利益率						5.6		6.7	7.6	7.6	7.2	6.9	5.3	4.4	.9
49.3 58.8 55.9 55.9 58.8 r. Summary を基本に、各年度の AR を参照して作成したものである。		42, 229	41, 383	46, 164	46,034	46, 168	46,400	47,126		33, 371	32,112	30, 746	30, 068	29,618	29,636	30,424
上記の表表は、Linde Oxols 年度版 Potests and Figures 要素を表示していていまっています。 18. 金楽機作型制制器が同日は、第2014年度以下 Effective Trial 18. 金紫機作型制能系統でBTTA)項目となっている。 「種類な影響に対しましている年度と同じて落た支持に「種類資産(前立整路後)」項目となっていた。 「2018を発酵機が開展しました。これには、在では大きたに、「種類資産(前立整路後)」項目となっていた。 「2018を発酵機が開展しました。これには、在では大きたでは、「2014年度)」では、一定を表示を表します。 これにいるというとなっ、それ以降は利息も整体を対象します。 これには、在では大きたでは、1917年度)。 「単型の手を表します。 これにいるというとなっ、「単型においているを制し、「一定など、1917年度」とのようないます。 「単型においてを輸出し、「一定人においてを輸出し、「一定人にあると	国内従業員比率(%)	34.6	35.4	37.3	38.1	38.7	39.6	39.2	49.3	51.8	52.9	55.9		28.8	60.7	63.5
後、後来機能推進的機能等、原目は、2000年度度は、FBRTA、単し要が必要になっていているもの。人でも以際は利息も対象された比率となっている。 BBB用語で手が発展したのの表が全部をなってのような、下里来になってか響に、「不多な、関係しない。	R - 52005年度版 AR - 52005年度版 AR - 52005年度版 AR - 522001年度 通知資産」項目は、修正 棚卸資産」項目は、2001年度以前の1 重要な経資指標 「項目については、任う	の Facts an   2001 年度]   正確な表示     意に抜粋し	nd Figures 裏表。 以降,正確には は「棚卸資産() た。	紙表に掲載さた 「利息・税・営 前払控除後)」項	tている Five-ye. 業権償却前利益 [ヨとなっていた	ar summary と, (EBITA) J項目と	2001 年度版 AR なっている。	真表紙表のTer	ı-Year Summary ?	き基本に,各年月	ぎの AR を参照し	て作成したもの	である。			
- 液が温腔・道体器 11、2001 併展 1.0 かの影片が開露なれたつながも、 ア語歌においる 2.0	我、台業権價担信利益率」項目は, 3.	2001年度版	より「EBITA率	上表示が変更	になっているた	め,それ以降は3	引息も控除され、	た比率となって	.8.							
第第四等の177間五部第四等の「大型な子子など」では、「大型な子子など、「大型な子子など」を表現して、「大型な子子など」と、「大型な子子など」を表現して、「大型な子子など」と、「大型な子子など」と、「	税引前売上利益率」は、2001年度より ※業員勢   B 78[国内従業員財政   項目	)その表示ない 回転が	5.三家かれたい.::+袖ヶ庙ロッ!	るため、上記表 アギザメッピ	こおさん 鉛種にこく 然 一下野野	したある。 お子「中国も数争	お第一座ロット	イキマネヤ								

# 図表-10 MAN

2004	2003	2002	2001	SFY 2000	1999/00	1998/99	1997/98	1997/98	1996/97	1995/96	1994/95	1993/94	1992/93
IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS		IFRSによる再表示	IFRS	HGB	HGB	HGB	HGB	HGB	HGB
株式移転(プレイシング)	SMS 売却	前受金の控除廃止		会計期間変更	買収	IFRS 正式採用, 分割	1998/99 での修正値	発表時の値	会長・CEO 交代				
BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO	BDO
	8.4	5.1	5.3	0.0	14.4	14.1	13.8	13.8	8.6	8.4	7.2	4.4	6.4
4	25.0	21.6	19.5	20.7	21.5	23.3	22.9	29.3	19.3	20.1	20.4	20.7	19.7
z Volker Jung	Volker Jung	Volker Jung	Klaus Goette	Karlheinz Kaske	Karlheinz Kaske	Karlheinz Kaske	Karlheinz Kaske						
n H.Samuelsson	Rudolf Rupprecht	Rudolf Rupprecht	Rudolf Rupprecht	Rudolf Rupprecht	Rudolf Rupprecht	Rudolf Rupprecht	Rudolf Rupprecht	Rudolf Rupprecht	Rudolf Rupprecht	Klaus Goette	Klaus Goette	Maus Goette	Klaus Goette
	24.05	13, 15	23.75	27.10	31.66	33.30	36.12	36.12	27.61	19.37	18.18	20.12	14.57
	12.09-24.15	10, 65 - 30, 25	16.96-34.20	26.52-34.41	28.20-40.01	21. 20 - 39. 63	24.34-37.71	24.34-37.71	17.79 - 28.27	18.05-22.80	n/a	n/a	n/a
) 不特定株主(47)	不特定株主(51)	不特定株主(51)	国内株主(50)	国内株主(54)	国内株主(54)	不特定株主(37)	不特定株主(34)	不特定株主(34)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
) 外国機関投資家(37)	_	Regina 管理会社(27)	Regina 管理会社(26) i	Regina 管理会社(26)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a				
) 国内機関投資家(16)	国内機関投資家(13)	国内機関投資家(14)	外国株主(19)	外国株主(20)	外国株主(20)	国内機関投資家(23)	国内機関投資家(25)	国内機関投資家(55)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	外国機関投資家(9)	外国機関投資家(8)	自己株式(5)			外国機関投資家(14)	外国機関投資家(15)	外国機関投資家(15)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
国内機関投資家(16)	Regina 管理会社(27)	Regina 管理会社(27)	Regina 管理会社(26)	Regina 管理会社(26)		Regina 管理会社(26)	Regina 管理会社(26)	Regina 管理会社(26)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
	13,546	16,040	16,300	7,524	14, 581	13, 256	12,634	12,677	10,918	10,364	9, 511	9, 277	809 '6
4 122	69	72	62	28	244	186	94	101	74	88	44	12	52
	235	147	151	177	424	371	324	313	178	169	139	82	118
3, 393	3,107	3,774	4,618	4,532	4, 353	3,531	3,068	4,777	4,716	4, 378	3,747	3, 166	3, 415
5 9, 986	8,048	9,597	10,054	9,796	9, 376	7,750	7,160	6,307	6,044	5, 631	5, 691	5, 851	5,950
8 13, 379	11, 155	13,371	14,672	14,328	13, 729	11, 281	10, 228	7,722	10,760	10,009	9, 438	9,017	9, 365
0 1,399	1, 201	1,679	2,582	2,560	2, 536	1,852	1,804	3,362	3,591	3, 356	3,026	2,666	2,733
	7,170	8,802	9,228	8,805	8, 240	908 '9	6,079		5,094	4, 641	4, 488	4, 487	4,786
0 10,414	8, 371	10,481	11,810	11,365	10,776	8,658	7,883	5,456	8,685	7,997	7,514	7, 153	7,519
8 2,965	2, 784	2,891	2,862	2,964	2, 953	2, 623	2,345	2,266	2,075	2,012	1, 924	1,864	1,846
8 13, 379	11, 155	13,371	14,672	14,328	13, 729	11, 281	10, 228	7,722	10,760	10,009	9, 438	9,017	9, 365
	1.54	0.92	1.01	1.04	2.52	2, 23	1.99	1.99	1.22	1.33	1.16	0.47	0.77
9 154	153	88	88	7.7	222	142	126	126	110	98	75	55	29
	0.75	0.60	0.60	0.50	1.00	0.92		0.82	0.72	0.61	0.49	0.36	0.43
	64, 158	75,054	77,606	76,604	74, 324	96, 838	63, 887	63,887	62,564	57,826	56, 503	26, 997	60,837
144.7 PMC 144.7	条条税利用できる機関 株式株式 下ブレイフングの (A. A. K. M.	EFPS   BDO4   BTPS   BDO4   BDO5   BDO5	2006   2006   2006   2006   2006   2006   2006   2007   22.2   25.0   20.2   22.2   25.0   20.2	2006   2006   2006   2006   2006   2006   2006   2007   22.2   25.0   20.2   22.2   25.0   20.2	2006   2006   2006   2006   2006   2006   2006   2007   22.2   25.0   20.2   22.2   25.0   20.2	1970   2004   1970	1999   1999	1999   1999	1970   1970	1907   1907	1900         1900 <th< td=""><td>100         100</td></th<> <td>  This column   This column  </td>	100         100	This column   This column

上記の表は、マンの2005年度後後、2017年度後の 8.3 ままで1988 1999年度後 GB の数素雑麦の、Seven-Year Financial Summary MAN [2005])、Siebenjahrsausbersidt (MAN [2001] S.116-117.MM [1988 99] S.110-111.) を基本に、各年度の AR を参照して作成したものである。
上記を利は、1985年度から2005年度では第一点では変えるものではできる。 Seven-Year Financial Summary MAN [2005])、Siebenjahrsausbersidt (MAN [2001] S.116-117.MM [1988 99] S.110-111.) を基本に、各年度の AR を参照して作成したもの。
FIT A Sinate Tiese Two Part (Ar は 1988) Part (Ar は 1978) AR を 2007年では、1988年を 2007年では、1988年を 2007年では、1988年を 2007年では、1988年を 2007年では、1988年を 2007年では、1988年を 2007年では、1988年を 2007年では、1988年を 2007年を 2007年を 2007年で、上記をのできたっている。
FIT A Sinate Tiese Two Part (Ar は 1988年を 2007年を 20

RWE 図表-11

	2002	2004			2001	2000/2001	1999/2000	1998/1999	1997/1998	1996/1997	1995/1996	1994/1995
適用会計基準	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS	IFRS+ (HGB)	HGB (GoB)	HGB(GoB)	HGB (GoB)
重要な変更	営業権非償却	営権非償,H&H売		英社買収	決算期修正	買収(3)・売却		IFRS完全適用				
監査法人	PwC	PwC	PwC	PwC	PwC	PwC	PwC	C&L	C&L	C&L	C&L	C&L
監査役会会長	T.R.Fischer	T.R.Fischer	Friedel Neuber	Friedel Neuber	Friedel Neuber	Friedel Neuber	Friedel Neuber	Friedel Neuber	Friedel Neuber	W.Roeller	W.Roeller	W.Roeller
CEO	H.J.M.Roels		H.J.M.Roels	H.Roels/D. Kuhnt	Dietmar Kuhnt	Dietmar Kuhnt	Dietmar Kuhnt	Dietmar Kuhnt	Dietmar Kuhnt	Dietmar Kuhnt	Dietmar Kuhnt	Dietmar Kuhnt
ROE(%)	21.3		10.4	13.5	7.3	17.3	15.9	15.2	14.5	15.9	12.0	12.1
自己資本比率	12.1		9.1	8.9	12.2	12.4	14.7	18.1	21.2	22.0	22.1	22.1
年度末株価(普通株式)(€)	62.55		31.37	24.70	42.20	46.98	35.2	44.89	54.61	38.35	30.32	24.59
株価(普通株式)(€)	41.10-63.24	-	17.68-31.97	24.12-43.80	37.10-49.95	35.00-51.70	30, 50 - 46, 55	36. 20 - 55. 48	37.32-56.50	26.95-40.32	24.59-31.60	20.81 - 25.10
第一位株主(%)	機関投資家(53)	機関投資家(51)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
第二位株主(%)	地方自治体(31)			n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
第三位株主(%)	個人·従業員(16)	個人・従業員(16)	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
外国人投資家比率(%)	(27:主に北米・英)	(24:主に北米・英)	(15:主に北米・	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
浮動株比率(%)	68	89(A4.3とR4.9売)	78	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a	n/a
損益項目												
税引前利益	3,828		2,123	2,722	1,143	2, 238	2, 151	2, 722	2,581	1,732	1,627	1,528
稅引後利益(当期純利益)	2,231	2,137	953	1,050	621	1,760	1,556	1,545	1,415	1,124	799	740
資産資本構造												
固定資産	70,344	65,406		69,170	57,581	54, 589	34, 493	29, 110	24,292	22,541	20,973	18,026
流動資産	37,778		32,411	31,103	33,868	24, 781	23, 615	20, 292	20,323	18,696	17,770	19,428
繰延税金資産						8,056	6,881	5, 830	3,885			
純資産	13,117	11,193	9,065	8,924	11,129	10,843	9, 557	10,024	10,267	690'6	8,579	8, 262
固定負債	64,302			64,384	54,000	42, 264	32, 606	30,814	25,966	20,897	19,854	19,099
流動負債	30,703		28,750	26,965	26,320	26, 190	19, 868	11,649	10,530	11,272	10,310	10,093
繰延税金負債						5, 129	2, 958	2,745	1,737			
総資産及び総資本	13,117	11,193	9,065	100,273	11,129	87, 426	64, 989	55, 232	48,500	41,237	38,743	37,454
重要な経営指標・数値												
一株当り利益(EPS)(€)	3.97		1.69	1.87	1.10	2.24	2.24	2.07	1.80	1.64	1.51	1.37
売上利益率(%)	14.9	15.1	10.2	10.7	6.4	6.1	5.7	8.7	8.9	6.1	6.5	6.4
買収を含む資本的支出	4,143		9,762	16,985	3,706	13, 408	4,923	5, 244	3,244	5,086	3,672	3,469
減価償却費及び除却損	4,098	7,051	6,819	6,655	3,144	6,664	4, 707	3, 202	3,356	3,073	2,901	3,174
従業員数 (年度末)	85,928		127,028	131,765	155,634	169, 979	152, 132	154, 223	145,467	136,115	132, 658	134, 497
RWE 株式会社												
当期純利益	1,858	1,244		1,149	812	928	523	1,020	562	455	425	384
配当総額	984				292	263	523	555	511	455	425	384
一株当り配当(€)	1.75	1.50	1.25	1.10	1.00	1.00	1.00	1.00	0.92	0.82	0.77	0.72
時価総額(年度末)(十億€)	34.9		17.5	13.7	23.6	n/a						

フォルクスワーゲン (VW) 図表-12

Column   C		2006	1000	6006	6006	9001	0006	0001	1000	10001		1000
Column   C	適用合計基準	SAH			TERS	TFRS		HGB	HGR		HGR	HGR
Company   Comp	重要な変更	ポルシェAG第3位株主へ				ハルツ改革(5000 *5000)			7月6日1:10分割.AS起工			
Control   Cont	<b></b> 整套法人	PwC			PwC	PwC		PwC	C&L		C&L	C&L
The properties of the properties of the probability of the probabili	監査役会会長	(前) F.Reech	(前)	(前)F.P	(前)F.P	(前)KLiesen(70)	(前) K.Liesen (69)	(後)KLiesen(68)	(後) K.Liesen (67)		(後) K.Liesen (65)	(後) K.Liesen (64)
Provincia Prov	CEO	(後) B.Pischetsrieder	(後) B.Pische		(後) B.Pischetsrieder	(後) F.Pieech (64)	(後) F.Pieech (63)	(順) F.Pieech (62)	(前) F.Pieech (61)	(前) F.Pieech	(前) F.Pieech (59)	(頁) F.Pieech (58)
The control of the	111	外国機関投資家 (31.1)	外国機関投資	外国機関投資家(34.1)	個人投資家等(38.6)	個人投資家等(41.1)	n/a	n/a	n/a		n/a	n/a
The control of the	11 1	個人投資条等(24.5)	個人投資条準(	個人投資条等(33.1) - // 当44、出(13.7)	_	外国機関投資家(23.3)	n/a	n/a	n/a		n/a	n/a
The control of the	11 1	7 7 2 AG(14.0)	ロートートート		_	1 - 3 - 4 2 2 2 1 1 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	n/a	n/a	n/a		n/a	n/a
The color of the	5.4 比休土(20)	11914年41979	11日前面体以	11 日日市国体及(9.8)	12 7 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2 2	1.7 / 核网纹医米(12.1)	n/a	n/a	n/a		n/a	n/a
The control of the		□□四部本次(9.8) で / の表面を次を(5.0)	トイン (機関校)(条	トイプ (機) (株) (大) (大) (大) (大) (大) (大) (大) (大) (大) (大	トイン核圏技算(8.9)	□□中国体丸(9.8)	n/a	n/a	n/a		n/a	n/a
Fig.		トイノ版例状質率(1.0)	0	1.7		i.	n/a	n/a	n/a	•	n/a	n/a
The control of the	- 阪木中国体体間(で) 8.過れ発展(で)	91 00 - 54 01	200	22 06		32.3	- 10	30.00	40 94 - 101 10	1,005	400 90 097 50	n/a
1,	関係体置(内)	31.88 - 34.01	30.7			32, 93 - 62, 40	î۱	40.48 - 78.00	49.34 - 101.18	032.23-1,003	480.20 - 037.30	555.50 - 465.70
中 1		1.15				1.30	1.20	0.77	0.77	12	6	9
Fig. 10   Fig.	// 通株式数(単位:干)	321,930		320, 290	320, 290	319, 470	313,070	311,955	311,916	30,896	27,749	27,749
Part	DE(%)	4.7		4.2	10.5	12.2	12.2	8.4	12.0	9.2	5.1	2.7
1	日になる。と											
The color of the	■アーダ(中心・十) 日本門主な歌	1		200		107 1	107	000	018.7	010	700 0	200 0
Part	用早販売吉数	5, 193		5,016		5, 107	5, 165	4,923	4,748	4,250	3,994	3,607
G/Fe)         6,579         6,100         4,108         6,118         6,146         4,189         6,146         6,189         6,146         6,189 <th< td=""><td>13</td><td></td><td>940</td><td></td><td></td><td>696</td><td>1,019</td><td>1,104</td><td>1,153</td><td>993</td><td>958</td><td>937</td></th<>	13		940			696	1,019	1,104	1,153	993	958	937
(6.76)	<i>y</i> .					4,138	4,146	3,819	3, 595	3, 257	3,036	2,670
	産台数	5,219				5, 108	5, 156	4,853	4,823	4, 291	3,977	3, 595
(6.75e)	٠ ١		1,832		1,	1,886	1,830	1,879	1,983	1,619	1,591	1,526
(6) 56 (5)         58 (5)         58 (5)         38 (4)         18	外			3,	3,	3, 222	3, 326	2,974	2,840	2,672	2,386	2,069
(6万年)	業員(年平均)	345		332		324	322	306	294	275	261	257
1	1.0		179	174		167	163	159	153	144	139	143
12.26	*		164	161	156	157	129	147	141	131	122	114
1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.1.	製具 4 (銀年・居日本)											
	2011年度・日から) 女甲管律											
12.877   12.847   12.409   12.409   12.279   18.415   16.409   12.279   18.415   16.409   12.279   16.409	T	95, 268		84,813	85, 293	87, 303	81.835	75, 167	68, 637	57, 901	51, 192	45,055
	上原価	82, 391		74,099	71.	72,779	68,415	66,646	60,111	51.603	46, 274	41.261
## 8.905	上総利益	12,877		10,714	14,	14, 524	13, 420	8, 521	8,526	6, 298	4,918	3,794
公         8.975         8.172         7.586         7.564         7.080         6.177         5.515         4.615         4.												
1.2   1.	売費	8,905				7,554	7,080	6,107	5,515	4,615	4,244	3,624
接 1.2.2 1.	理費	2,383			2,	2, 154	2,001	1,705	1,589	1,422	1,360	1,211
(4) (2) (2) (2) (2) (3) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4	の他の営業純収益	1,203				809	-315	732	844	639	883	1,100
1,700         -221         -775         -1,015         1,006         1,006         1,006         1,006         1,006         1,006         1,006         1,006         1,006         1,008         1,006         1,008         1,006         1,008 <th< td=""><td>業利益</td><td>2,792</td><td></td><td></td><td></td><td>5, 424</td><td>4,024</td><td>1,441</td><td>2,266</td><td>006</td><td>197</td><td>59</td></th<>	業利益	2,792				5, 424	4,024	1,441	2,266	006	197	59
1,122   1,099   1,554   3,896   4,409   8,719   2,552   3,515   1,906   1,008   1,0	融収益	-1,070				-1,015	210	1,080	949		811	510
(権) (2.5 (2.4 kg) (2.5 kg) (2.4 kg) (2.4 kg) (2.6 kg)	引前利益	1,722		1	3,	4,409	3,719	2,522	3, 215		1,008	569
1,120   716   1,003   2,597   2,926   2,614   844   1,147   646   347   2,926   4,5116   4,5210   4,3116   34,822   31,443   31,821   31,822   31,443   31,823   31,443   31,823	法人税費用	602				1,483	1,105	1,678	2,068	1,270	661	397
(情勢機能	引後利益	1,120		1		2,926	2,614	844	1,147	969	347	172
(権力制制を	117.000 181			000		000	000	000	0	0000	007	000
(権) (2) (2) (3) (4) (4) (4) (4) (5) (4) (5) (5) (5) (5) (5) (5) (5) (5) (5) (5	<b>材料货</b>		59, 171	53, 849		53, 437	21, 268	46, 250	43, 116	34,862	31, 463	26, 672
(1) 125 57.25 71.581 67.383 65.115 60.803 52.748 28.171 23.466 20.204 18.480 18.475 67.28 67.18 67.28 67.18 67.28 67.28 67.18 67.28 67.28 67.18 67.2	件質		14,060	13,878		13, 213	12, 691	11, 967	11,482	10, 577	10, 588	9,717
行うころは         できまりを持続         できまりを持続         できまりを持続         できまりを持める         できまりを表しまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表します。         できまりを表しまりを表します。         できまりを表します。         できまりを表しますます。         できまりを表しますますます。         できまりを表しますますますますますますますますますますますますますますますますますますます	月31日現本の貸借対昭実											
K D 2 B 2 B 2 B 2 B 2 B 2 B 2 B 2 B 2 B 2	流動資産	75, 235		67,363	65, 115	60,803	52,748	28, 171	23, 466	20, 204	18,480	16, 288
(2) 12 (2) (2) (2) (2) (3) (3) (3) (3) (4) (3) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4	うちリースおよびレンタル資産							9,058	7,068	6,547	6,196	5, 265
<ul> <li>(金) (金) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4) (4</li></ul>	動資産	57,846		20,783	43,781		39,817	38,860	36,473	31,667	29, 733	26, 572
133.081 126.972 118.146 108.886 104.424 92.565 67.118 60.002 51.966 48.352 (48.352) (48.352) (48.352) (48.352) (48.352) (48.352) (49.354) (49.354) (49.354) (49.354) (49.354) (49.354) (49.352) (49.354)	払費用および繰延済産							87				128
23.647         23.857         23.867         23.867         24.068         24.068         21.420         10.073         9.584         7.322         6.810           92         104.43         103.434         103.434         103.012         94.204         84.204         84.204         84.204         84.204         41.145         87.044         80.418         44.54         41.542         43.542	資産	133, 081		118, 146	108,	104, 424	92, 565	67,118	60,002	51,966		42,988
Product         Co. 1917         Co. 2018	14 15	000	ce	620 66	70	04 040	007 10	10.079	0 504	4 000	010 0	02.420
77 109,434 108,015 94,283 84,204 80,376 71,145 57,044 50,418 44,644 41,542 18,329 133,181 795,979 118,446 108,446 41,444 49,555 57,118 60,007 51,966 48,332	具然のより物は生物な	47		67	7.4	24,040	77,470	IN, O/O	3, 304	770,1	0,010	0,410
133. (N) 176, 972 118, 146 1108, 2016 1014, 2014 192, 5155 157, 118, 119, 119, 119, 119, 119, 119, 119	/ シン 数体上野り 値令計	100 434		94	84 204	80.376	71.145	57.044	50.418		41.549	36 518
	次に日 浄帯セ上7K色価	133 081			108 896	104 494	09 565	67 118	60 009		48 359	42 988
	to the day of the first or a new or has absolute				The second second second							

上記資料は基本的に 2004 年度版の「TEN-YEAR REVIEW によっている。ただし、2005 年度版より2年間比較に変更されている。 運産法人、COLS、株価等については、各年の2008 年度第11 Cいる。 2006 年度版より表示が大幅に変更された。2006 年度が超りまれた。2006 年度のがは「REY FIGURES」および当版年度の財務請素から筆着が帰還・計算したものである。 2006 年度度は、日本の表示が大部へといるという。表示が同様した。 1899 年度まではな業額基の表示がなかっただめ、業者が消算した。 「養殖度」は1999 年度までは、「可当金」「原復「株価度金」表示であった。 「保険合計は1999 年度までは、「可当金」「原復「株価度などの合計、2000 年度からは「液動物機」「固定負債」とかである。 ROE の計算は、表中の刊級1後の基とのである。

ォルクスワーゲン 7 13 図帯

(単位:百万 DM)

1991 HGB		TRUARBEIT/ Wollet- Elmendorff	(後) K.Liesen (60)	(BJ) C.Hann (63)	n/a		27,000	10.6		020	372	21,120	6,000	30.446	9,049	110,011	2,329	9,255	39,644	70,090		1,656	12,(	164	373	7T 600 6		18,145		2,032			3.900	23,950	31,663	51,945	70,090		76,315	69, 472	7,599	1,302	546	1,239	1,785	1.785	671	1.114
1992 HGB		C&L TREUARBEIT	(前) K.Liesen (61)	(fg.) r.rleecn(55)	n/a	2	27,000	10.7		100	631	24,030	7 303	34.821	9,736	21,394	1,497	7,836	40,463	75, 284		1,664	11,800	828	71	00 00	3,009	18,139	9,113	1,773	11, 323	4 557	6. 222	24, 157	34,936	57,145	75, 284		85, 403	79,155	7,977	1,612	-117	617	209	602	455	147
1993 HGB		C&L TREUARBEIT	(前) K.Liesen (62)	(灰) F.	243-439.2		27,000	12.5				1 000			11,026			11,	46,245	79, 298					71												79, 298		76,586			782			-1,	-1.636		ī
1994 HGB		)	(前) K.Liesen (62)				27,000	12.7				20,429								81, 084		1,674	9, 202	733			02									66,845	81, 084					1, 315	- I50	011	104	461	311	
1995 HGB			(後) K.Liesen (64)	1	335, 50-485, 70	Ш	27,	13.1				18, 2/1					2, 156	13, 174	52, 220	84, 077		1,714	8, 595	490	209	1 640	1,049	12,654	11, 531	1,902	18, 309	21,742	11. 782	25, 606	39, 681	71, 423	84, 077		88, 119	80,699			115	-	I,	1, 113	777	955
1996 HGB	10 分割開始	l	(後) K.Liesen (65)			6	277, 490	13.6		100	120 00 601	20,021					3, 499	13,080	58, 425	94, 568		1,825	9,	449		1				2, 188				31, 292	45, 222		94, 568		100, 123			1,727				1, 972	1, 294	620
1997 HGB	10 分割途中		(後)K.Liesen(66)			12	308, 961	12.9		111	III	7 006	19 804	39.515	10,827	34,801	3,880	12,613	62,121	101,636		1,919	10, 421	301	487	1 161	9	14,320	14,578	2,619	20,226	9 035	12.108	35,750	49,893	87,316	101,636		113,245	100,926	11,809	1,250				3,846	2,485	1 961
1998 HGB	10 分割終了	C&L	(後)K.Liesen(67)	(BIJ) F.PTeech (b1)	49.34-101.18	15	311,916	11.6				6 611						11,668	71,458	117,353					625	409	57			3,344				42,262	58,173	809,86	117,353		134,243				4,437		0,287	6,287	4,044	9 943
1999 HGB			(後) K.Liesen(68)		46.48		311,955	11.2		000	903	7 509	17 715	55.098	15,124	51,672	3,500	5,877	76,173	131,271		2,089	16,069	341	646	455	57	19,702	16,493	2,550	23,141	9 310	16.049	51,017	69,385	111,569	131,271		147,013			1,433					3,282	
2000 IFRS		PwC	(美) K.Liesen (69)	(78.) F. Pleech (53)	39.05-61.00	23	313,070	10.2		1 000	1,888	31,016	24 764	69.308	16,408	61,695	7,967	4,204	90,274	159,582		2,094	18,884	28	994	0 480	122	22, 534	17,593	2,869	24,266	44,120	16.710	70,939	92,320	137,048	159, 582		167,331	146,181	18,023	2,838	5,965	2,210	8,175	6,784	2,752	4 039
2000 (04 修正) 2004 IFRS 遡及 適用		PwC	(前) K.Liesen (69)	(7%) F. Fleech (03)	39, 05-61, 00	23	313,070	10.5						103. 201	100,001				77,902	181,103								41,908								139, 195	181,103		160,110	133,854	17,767	-616	7,873			7,276	2,162	7117
適用会計基準	重要な変更	監査法人	監査役会会長 CEO	CEO 年度末普涌株株価(DM)	帝国 株本館 (DM)	通株一株当り配当(DM)	普通株式数(単位:千)	ROE(%)	WW の貸借対照表 (12/31)	資産有別分別	大学 原 水水 かんしん かんしん かんしん かんしん かんしん かんしん かんしん か	<ul><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li><li>(本)</li></ul>	間具座 一フB7Kレンタル答応	一く次のファンル以所	1000円	売掛金及びその他の資産	有価証券	現金預金等	動資産	産合計	純資産及び負債	受済資本金	ゲループの準備金	少数株王持分	配当可能純利益小勢共主は公祖次	シ数1本土1すり1項目 経済非常分を係る株別面目	続 単野が 8 円 / 村 約 後日 その他の特別項目	<b>純資</b> 產	<b></b> 散給付引当金	法人税引当金	ひ他の5 当後 #◆	■■ 以期限が5年以上先の負債	本状期限が3十次上元が3月度  すれ、期限が1~5年先の自借	支払期限が1年以内の負債	負債	外部資本	資産及び負債合計	WW の要約指法計算書	元上	売上原価	売及び一般管理費	の他の営業利益	阿莱利森	<b>S</b> 物 点 说 数 非 <b>I</b> 计	3. 2. 2. 2. 2. 2. 2. 2. 2. 2. 2. 2. 2. 2.	税引前利益又は損失	人税	お 日 後 利 体

上語の表は、フォルクスワーゲン・グルーブの 2004 年度版 AR の GERMAN COMMERCIAL CODE (VW [2004]p.114.)を基本に、各年度の AR を参照して作成したものである。 2004 年度版における 10 年チャードには、「管索内域」が目はたかったため、東着が付け加入で作算した。 2004 年度版においては、「その他の警察利益 は「電楽利益 | 増出しておいて加味される項目であったので、ここでもそれにならった。 2004 年度版においては、「その他の警察利益 は「管案利益 | 増出しておいて加味される項目であったので、ここでもそれにならった。 2004 年度版において最後のあった。修正再表示された2006 年度の登録を複棒行に加入てある。なお、ユーロからマルケへの検算については、VW [2000]p.111.より算出した 1.9565 を乗じて求めた。 フォルクス・ワーゲンは、1988 年度にニューヨーデータ 正確を収り所に ARR 力式で上地している (VW [1901]p.55.)。 1989 年度から 1988 年度に対して、推断面体式への登録 への結果として、1:10 の分割修正が行われた(VW [2000]p.13.)。

# 3. 各社のアニュアル・レポート分析の概括

これまで調査・分析してきたドイツ大企業 10 社のアニュアル・レポートから、次の事項が指摘できる。まず、IFRS 適用は 1990 年代後半が多い。ちなみにこれは、資本調達容易化法(KapAEG)により IFRS の選択適用が正式に可能になったことが大きいと思われる。そして重要なことは、各社の IFRS 適用初年度の決算数値については、その前年度に比して非常に良いものになっている場合が多いことである。つまり、IFRS 導入のインセティブの一つに、業績の V 字回復をより確かなものにしたいという戦略があったと推測されるのである。

ただし、各社のV字回復基調は長く続くわけではない。2001年当時のITバブル崩壊や米国へのテロの影響はドイツ大企業の業績や株価を直撃してしまう。ただし、この時期においても、ドイツ大企業の構造変化は水面下で着々と進行していたと考えられる。特に、ドイツ大企業の株主構造が、2000年度以降大きく変化し始める。そしてこの時期、特に米英地域の機関投資家の持株比率が上昇していくが、2002年頃よりさらにその上昇のスピードが増していく。米英機関投資家持株比率の上昇と軌を一にするかのように、2002年前後に多くの企業においてCEOの交代があった。そして、この時期新たに就任した新CEOは、それまでのドイツ大企業の典型である下からのたたき上げという者ばかりでなく、米国流教育あるいは米国実務経験を有している場合があったのも注目されるところである。

上述のようなアニュアル・レポート分析の結果から言えるのは、ドイツ大企業が大きく変わり始めるのは、1998・1999 年以降ということである。1998 年以降、次のような関連性が、ドイツ大企業に生じていたと考えるものである。資本調達容易化法(KapAEG、1998)→米英機関投資家持株比率上昇→高収益・高 ROE・高配当・高株価の要求→これらの要求を達成できる思考・実行力を有する CEO の就任→HGB には無かった IFRS の上方軟調性の有効活用による高収益・高 ROE の確保・邁進→2002 年以降の一本調子の DAX 上昇。業績改善が先か株価上昇が先かは、鶏と卵のように判然とはしないところであるが、少なくとも、2002 年以降の世界的な株価上昇傾向の中で、新たな思考・行動様式を有した CEO によって、種々の経営戦略・会計戦略が採られてきた事実だけは指摘できる。

# 4. おわりに

当研究ノートにおける最大の関心事は、「ドイツ大企業にとって国際会計基準 (IFRS) とは何だったのか」という問いに対する答えを見出すことである。これまで見てきたように、IFRS 導入当初においては、IFRS とは企業業績の回復を確かなものにする手段であったかもしれない。ここで見てきたドイツ大企業の IFRS 導入時期の多くは、1996 年から 2000 年にかけてのバブルと言ってもいいような欧米同時株高の中で行われていることには注意を要しよう(同時期の日米欧の株価推移については、田中 [2007] 249 頁参照)。

しかしながら、ドイツ大企業の構造変化後には、その意義はもっと複雑・複合化されたものとなっている。つまり、ドイツ大企業の構造変化後における IFRS は、米英機関投資家の高配当・高株価の要求の条件である高収益・高 ROE の実現をより確実に達成するための手段として位置づけられるように思われる。高収益・高 ROE を確実に達成するためには、債権者保護理念を有するため利益の上方硬直性を有する HGB では都合が悪いはずである。HGB に代えて IFRS を適用することは、HGB のもと容認されてきた「含み」(=秘密積立金)を CEO の意図に基づき柔軟に吐き出す(公開する)ことにより、高収益・高株価を演出する一つの手段だったのではないかと推測するものである。高株価を目指すことは、買収対象になりにくいという企業側の思惑だけでなく、KapAEG 成立過程で示されたドイツを強力な金融の中心地としたいという国家の思惑にも合致する。概観すると、ドイツ大企業にとって IFRS とは、米英機関投資家や国家による高株価経営の期待に応えるため、その条件である高収益・高 ROE の達成をより確かなものにする一つの手段であったと考えられる。少なくとも、全体の株価上昇時において、拒否されるべき存在でなかったことは指摘できよう。

さて、2010年現在において、日本にはこのIFRSのアドプション(全面適用)が迫られている。しかしながら、ここまで見てきたような、ドイツ大企業のIFRS適用状況とは大きく異なることが明らかであろう。あるいは、IFRS適用戦略が全く異なることになることも注意しなければならないだろう。つまり、株価が低迷する現在、「含み」が乏しいかすでに吐き出してしまったような日本企業が、このタイミングで、従来のような適用についての柔軟性を失いつつあるIFRSをアドプションすることについては、慎重に考える必要があると思われるのである。

#### 参照文献 (括弧内の番号は神奈川大学横浜キャンパス図書館整理番号)

adidas; Geschaeftsbericht 2005 (A 335. 48/105/332) ~Geschaeftsbericht 1995 (A 335. 48/95/322)

ALTANA; Annual Report 2005 (A 335. 48/105/323) ~Annual Report 1996 (A 335. 48/96. B/323)

Bayer; Annual Report 2005(A 335. 48/105. B/73) ~Annual Report 1986(A 335. 48/86. B/73) 2004~1992 年 度版 AR 欠品。ただし、個人所有あり。

BMW; Annual Report 2005 (A 335. 48/105. B/75) ~Annual Report 1996 (A 335. 48/96. B/75)

Deutche Post; Annual Report 2005 (A 335, 48/105, B/142, B) ~Geschaeftsbericht 1995 (A 335, 48/95/142, B)

Henkel; Annual Report 2005 (A 335.48/105.B/92) ~Annual Report 1992 (A 335.48/92.B/92)

Linde; Annual Report 2005(A 335. 48/105. B/101)~Annual Report 2000(A 335. 48/100. B/101) 1999~1992 年度版 AR 欠品, 2006, 2007 年度版 AR は個人所有。

Man; Annual Report 2005 (A 335, 48/105, B/102, C) ∼Bericht ueber das Geschaeftsjahr 1992/93 (A 335, 48/ 93/102, C)

RWE; Annual Report 2005 (A 335. 48/105. B/108. B) ~Annual Report 1989/90 (A 335. 48/89. B/108) Volks Wagen; Annual Report 2005 (A 335. 48/105. B/115) ~Annual Report 1991 (A 335. 48/91. B/115)

G. M. グロイエル/R. レンメルト/G. ルップレヒト編, 戸瀬信之/丸山文網訳『数学が経済を動かす(ドイツ企業編), シュプリンガー数学クラブ第 21 巻』シュプリンガー・ジャパン株式会社, 2009 年。田中素香著『拡大するユーロ経済圏―その強さとひずみを検証する―』日本経済新聞出版社, 2007 年。