

外貨換算方法と多国籍企業モデル

井 上 定 子

1. はじめに

現行の外貨換算会計基準である国際会計基準 (IAS) 21「外国為替レート変動の影響」(IASB[2005]) は、2003年に国際会計基準審議会 (IASB) により改訂され、その後一部修正されたものである¹。IAS21において要請される換算方法は、機能通貨アプローチといわれるものである。このアプローチは機能通貨という概念を通じて、換算対象企業のおかれている経済環境を把握し、その状況に応じた換算方法と換算差額の処理方法を決定する。IAS21によれば、機能通貨とは、企業が事業活動を行う主たる経済環境の通貨をいい、経済環境とは、通常企業が主に現金を創出し支出する環境をいう (IASB[2005] pars.8-11)。

ところが、IAS21に関して、国際財務報告基準解釈指針委員会 (IFRIC) に、機能通貨の決定に適用上の多様性がみられるという実務上の課題が寄せられている (IFRIC[2010])²。この指摘は、IAS21が多国籍企業の複雑化したビジネスモデルに対応できていないことを示唆している。従来、外貨表示財務諸表の換算に関する方法 (テンポラル法やカレント・レート法) は、「本国主義対現地主義」という単純化されたビジネスモデルと関連付けて議論されてきた。しかしながら、その後、複雑化したビジネスモデルとの関連性において、外貨表示財務諸表の換算方法が十分に検討されてきたとはいえない。

そこで本稿では、多国籍企業のモデル化を提唱したBartlett and Ghoshal [1989] によるビジネスモデルと外貨表示財務諸表の換算方法との関連性を分析することとする。そのために、まず、Bartlett and Ghoshal [1989]による4つの多国籍企業モデルの特徴、そして代表的な4

¹ IAS21「外国為替レートの変動の影響」は、1993年に国際会計基準委員会 (IASC) が公表した基準で、その後2001年にIASBにより採用された。2003年にはIASBより改訂版が公表され、2005年に一部修正されている。その後、他の基準により軽微な結果的修正が行われ現在に至っている (IFRS Foundation [2021] p.A1221)。

² 具体的な指摘内容は、IAS21では投資持株会社の機能通貨を決定する指標が示されておらず、多様な適用が散見されることに対して、一定の指針提供をIFRICに要請するものであった。これを受けてIFRICは当該問題をアジェンダとして取り上げるか否かを2回の会議において検討し、その結果、取りあげないと結論づけている。これに対して再検討を求める声も存在している。詳細については、井上 [2012] を参照されたい。

表1 9社のサンプル企業と多国籍企業モデル

業界	企業		
	米国	欧州	日本
家庭電器	GM (インターナショナル)	フィリップス (マルティナショナル)	松下 (グローバル)
日用雑貨	P&G (インターナショナル)	ユニリーバー (マルティナショナル)	花王 (グローバル)
通信機	ITT (マルティナショナル)	エリクソン (インターナショナル)	NEC (グローバル)

出所：Bartlett and Ghoshal [1989] p.13, Table 1.1, 吉原監訳 [1990] p.19, 表1-1を筆者一部修正。

つの外貨換算方法の特徴について概観する。次に、両者の関連性を分析し、機能通貨アプローチと親和性のあるビジネスモデルを明らかにする。かかる検討を通じて、IFRICに寄せられたIAS21への批判の本質的要因を探る一助となれば幸いである。

2. 多国籍企業モデルの特徴

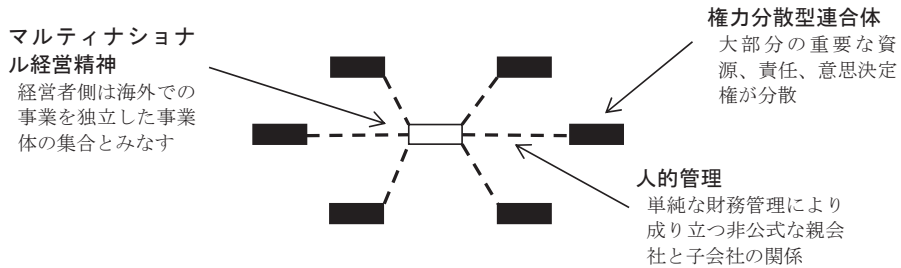
本章では、多国籍企業のモデル化を提唱したBartlett and Ghoshal [1989] における4つのビジネスモデルを取りあげ、その特徴について概観する。

Bartlett and Ghosal [1989] は、世界的に広がる3つの業界（家庭電器、日用雑貨、通信機）で、米国、欧州、日本をリードする主に1980年代にグローバル展開を行った代表的な企業の中から9社をサンプルとして取りあげ、各業界において、それぞれ異なった戦略的立場、組織構造、経営方法をとっていることを明らかにした。彼らによれば、当該9社は、次の3つのビジネスモデル、すなわち、マルティナショナルモデル (multinational model)、グローバルモデル (global model) とインターナショナルモデル (international model) に分類される (Bartlett and Ghosal [1989] pp.13-15)。表1は、Bartlett and Ghosal [1989] の分析結果として、9社のサンプル企業を3つの多国籍企業モデルに分類したものである。

この9社は、それぞれ独自の戦力的手腕を発揮し、世界的な大企業に発展したが、1980年代に生じた大きな環境変化により幅広いビジネス分野で要求される戦略も変わり、それにより3つのビジネスモデルでは、適切に対応できなくなった。その解決策として、トランスナショナルモデル (transnational model) が、理想型の多国籍企業モデルとして提案されている (Bartlett and Ghosal [1989] pp.16-17)。以下、Bartlett and Ghosal [1989] による4つのモデルについて、その特徴を概観することにする。

2.1 マルティナショナルモデル

Bartlett and Ghosal [1989] では、戦略的姿勢や組織能力を発達させて、強力な現地子会社によって国ごとに異なる環境に敏感に対応できるビジネスモデルを「マルティナショナルモデル」と呼ぶ。このモデルは、最も普及したモデルであり、戦前に海外拡張をした企業が採用した標準的なモデルである。これは、環境変化に対応して情報や組織力を分散させ、現地の経営方法



出所：Bartlett and Ghosal [1989] p.50, Figure 3.1, 吉原監訳 [1990] p.68, 図3-1.

図1 マルティナショナルモデル

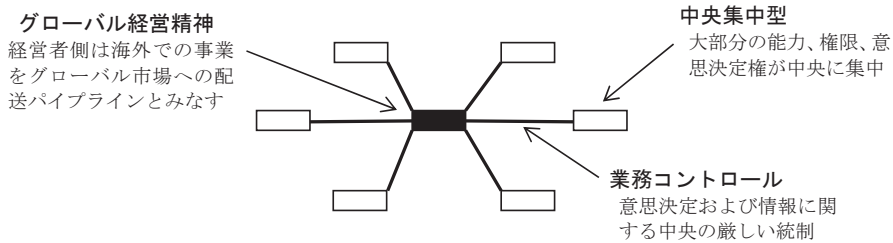
に沿って各国市場の違いに対応した、いわゆる権力分散型の連合体である。当時、同族所有の影響が長く続いていたことから、個人的人間関係や私的付き合いをもとに組織が成立していた欧州企業に適合したモデルであった。ここでは、企業の経営者と各子会社の責任者の人間関係を通じて、管理や統制が行われている。かかる管理や統制は、具体的に、会計の統合や、資本支出や本国への送金および配当金の管理により行われる。また、各国の子会社は、現地の企業環境を最大限に利用するという戦略のもと、独立した事業体として経営が行われる (Bartlett and Ghosal [1989] pp.49-50, 53)。

以上、マルチナショナルモデルの特徴を要約すると、①情報と組織力を分散した連合体であり、②非公式な個人的統制と単純な財務管理システムによる経営方法を実施し、③在外子会社を独立した事業体とみなす経営精神をもつ (図1 参照)。これは、現地市場の格差や受入国の政治的要求に対して非常に敏感かつ適応性のあるモデルである。

2.2 グローバルモデル

2つ目のビジネスモデルは、「グローバルモデル」と呼ばれ、日本企業の集団指向的文化に適合したモデルである。これは、情報や権限の中央集中化を基本としており、海外での事業をグローバルな規模を達成するための足掛かりと位置付けている。在外子会社の役割は、親会社の戦略に基づき販売や生産等を実行することである。他のビジネスモデルと比較すると、中央によって厳しく統制されていることから、新製品や戦略を生み出す自由度が低く既存のものを改良することも困難なモデルといえる。このような中央集中型の組織機構をもつグローバルモデルにおいて、中央の経営者は、子会社の運営および商品や知識の流れを厳しく管理し、常に一方通行のサポートを行う。一方、在外子会社は、中央からの情報源や指示に依存する。よって、中央の経営者は、世界を1つの統合した市場と捉えるとともに、現地環境の違いに関する理解度が低くなり、市場の相違点よりも類似性を重視する傾向にある (Bartlett and Ghosal [1989] pp.51-53)。

以上、グローバルモデルの特徴を要約すると、①中央集中型の結びつきの中で子会社が親会社に依存して厳しく管理されている点と、②世界を1つの経済単位とみなす経営精神をもつ点をあげることができる (図2 参照)。そのため、これは、中央の統制による戦略の開発促進と、グローバルな規模の効率性を獲得するのに適したモデルであるといえる。



出所：Bartlett and Ghosal [1989] p.52, Figure 3.3, 吉原監訳 [1990], p.70, 図3-3.

図2 グローバルモデル

2.3 インターナショナルモデル

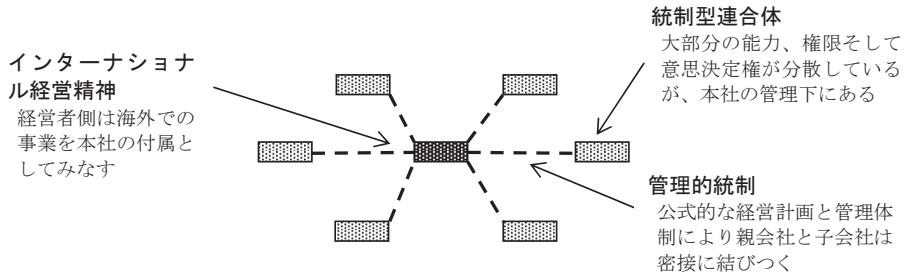
3つ目は、「インターナショナルモデル」という、知識や専門技術を技術的進歩や市場開発の遅れている国へ移転する際に、現地の子会社に新製品や戦略を改良する自由度を与えながらも、製品開発、経営方法、そして着想などについては親会社により管理され統制されるビジネスモデルである。これは、現地子会社に権限を委任する点でマルチナショナルモデルと類似するが、知識や情報の移転について中央による管理や統制の度合いが大きい点で異なる。このような調整型の連合体という特徴をもつインターナショナルモデルは、米国企業の経営文化に適合し採用されてきた。ここでは、積極的に権限の委任をしながらも洗練された経営体制と専門的な経営幹部により総合的な管理が行われることから、経営支配権を握る経営者は、独立した子会社が自由に行う経営を管理することを通じて、子会社を目指すべき全体目標に誘導する (Bartlett and Ghosal [1989] pp.50-51, 53).

以上、インターナショナルモデルの特徴を整理すると、①知識や情報の移転は中央に大きく依存している点と、②正規のシステムと管理体制を利用して親会社と子会社が結びついている点があげられる (図3参照)。このモデルは、親会社の知識や専門技術を移転させ、現地のニーズにあわせて改良するのに効果的であるといえる。

2.4 トランスナショナルモデル

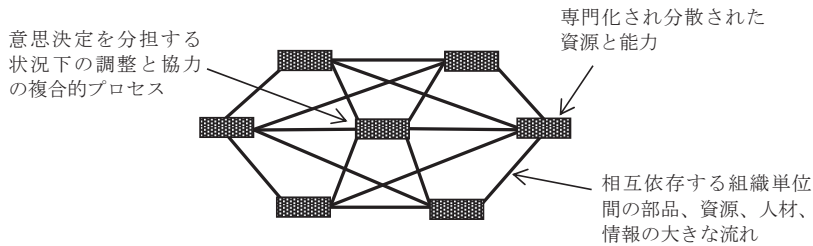
最後に、上記3つのモデルによる功罪をもとに創造された理想形として提示された「トランスナショナルモデル」について概観する。

ここでは、グローバルな競争において優位性を得るために、費用と収益は同時に管理され、効率とイノベーションはともに重視され、イノベーションは社内の様々な部分から起こることが望まれる。つまり、情報を中央に集中すべきか分散すべきかという問題よりも、状況にあわせて適切に意思決定することが重要となる。ここでは、大量かつ複雑な連絡と伝達が結合され、業務は相互に依存し、さらに形式のおよび非形式的システムが利用されることになる。よって、トランスナショナルモデルの特徴は、内的一貫性と相互補強性にあるといえる。そしてこのような複雑で柔軟性のある対応と同様に、トランスナショナル・イノベーションの開発には、統合ネットワークが必要となる。組織の資源と能力が分化し専門化することによって、新製品等を作り出すのに必要な相互協力が生まれ、互いに利益が得られ、その結果、かかる相互協力が自立的に行われる (Bartlett and Ghosal [1989] pp.89-94).



出所：Bartlett and Ghoshal [1989] p.51, Figure 3.2, 吉原監訳 [1990] p.69, 図3-2.

図3 インターナショナルモデル



出所：Bartlett and Ghoshal [1989] p.89, Figure 5.1, 吉原監訳 [1990] p.120, 図5-1.

図4 トランスナショナルモデル (統合ネットワーク)

要するに、トランスナショナルモデルは、世界中に存在する非常に専門化した事業体を結びつけて統合ネットワークを形成し、効率性・適応性・イノベーションという多次元の戦略的課題を同時に達成させるものである。図4に示したように、統合ネットワークにおいて、資源と能力は専門化され事業体間で分散される。また、調整と協力は複合的に行われ、部品、製品、資源、人材、情報は、相互依存する事業体間で流用されることになる。

3. 外貨換算方法の特徴

本章では、外貨表示諸表の換算方法のうち、代表的な外貨換算方法を取りあげ、その特徴について概観する。周知の通り、連結財務諸表を作成する際に、在外子会社の外貨表示財務諸表は、親会社と同じ通貨単位へと換算される必要がある。かかる換算方法には、従来様々な方法が提唱され、様々な国や法域で適用されてきた。しかしながら、本稿では、代表的な方法として、テンポラル法、カレント・レート法、状況アプローチ、そして機能通貨アプローチの4つを取り扱う³。なお、テンポラル法とカレント・レート法は、それぞれ単独の方法であるため、単一法と呼ばれる。これに対して、状況アプローチと機能通貨アプローチは、これら2つの方法を併用する換算方法(アプローチ)であるため、複数法と呼ばれる(Choi and Mueller [1992] pp.147-154)。

3.1 単一法

1) テンポラル法

テンポラル法は、Lorenzen [1972] により提唱され、1975年に初めて米国財務会計基準審議会 (FASB) により財務会計基準 (SFAS) 8 (FASB[1975]) において採用された換算方法である。テンポラル法は、換算を測定単位の変換過程、つまり再測定過程と捉えている。この方法によれば、将来受け取る (支払う) 予定の金額で計上されている貨幣性項目と、時価に評価替えされた一部の非貨幣性項目は、決算時の為替レート (CR) で換算される。それ以外の項目 (主に非貨幣性項目) は、取引が生じた日の為替レート (HR) で換算される。つまり、テンポラル法は、決算時の価額 (時価) で測定された項目をCRで換算し、取得時あるいは発生時の価額 (原価) で測定された項目をHRで換算する。このように、テンポラル法では、換算に測定属性と同じ時点の為替レートを用いるため、あたかも親会社が現地で事業活動を行ったように換算される。そのため、本国主義の観点から支持されてきた。

1974年にFASBが公表した討議資料 (FASB[1974]) によれば、「本国主義」とは、報告企業 (例えば、親会社、本店など) の財務諸表に含められる際、在外事業体 (例えば、在外子会社、在外支店など) の外貨表示財務諸表にとって適切な測定単位を、報告企業の属する国の通貨 (報告通貨) であるという考え方である。これに対して、その適切な測定単位を外国通貨 (在外事業体の属する国の通貨) とするのが「現地主義」である (FASB[1974] p.23)。

本国主義によれば、在外事業体の行う事業活動は報告企業の事業活動の延長上にあると解されるため、報告企業があたかも報告通貨により行ったかのように換算されることが求められる。つまり、企業集団が行うすべての事業活動に対して、唯一報告通貨がその測定単位として使用される必要がある。ここにおいて換算は、在外事業体の外貨表示財務諸表の測定単位を外国通貨から報告通貨へと変更すること、つまり再測定を意味し、外国通貨による測定属性の維持を目的に行われる (FASB[1974] pp.23-25)。そして、この目的を達成可能な方法として、テンポラル法が支持されてきたのである。

要するに、テンポラル法は、換算過程を再測定と捉え、本国主義を基礎においた方法、つまり親会社に従属した在外子会社の外貨表示財務諸表を換算するのに適した方法といえる。

2) カレント・レート法

カレント・レート法は最も古い換算方法であり、主に欧州で採用されていたといわれている。この方法は、在外子会社の外貨表示財務諸表におけるすべての資産と負債をCRで換算する方法である。この方法によれば、すべての項目 (純資産項目を除く) が同じ為替レートで換算されるため、換算後の財務諸表においても換算前と同じ関係性 (財務比率など) が維持されることになる。このようにカレント・レート法によれば、外貨表示財務諸表上の特徴や関係性を変えることなく換算できることから、現地主義の観点から支持されてきた。

FASB[1974]によれば、現地主義は在外子会社が報告企業と異なる経済環境において事業活動を行っている事実を重視し、それを換算に反映させる必要性から展開されたものである。そ

³ これらの換算方法以外に、流動・固定法や貨幣・非貨幣法などがあるが、この2つの方法は、テンポラル法へと収斂されたと考えることができるため、本稿では取り扱わない。詳細については、井上 [2010] を参照されたい。

表2 テンポラル法とカレント・レート法の相違

貸借対照表項目	テンポラル法 (TM法)	カレント・レート法 (CR法)
現金	決算日レート (CR)	CR
受取債権	CR	CR
棚卸資産	取得日レート (HR)	CR
時価	CR	CR
有価証券	取得原価	CR
時価	CR	CR
固定資産	HR	CR
その他資産	HR	CR
支払債務	CR	CR
長期債務	CR	CR
資本	HR	HR

出所：Choi and Mueller [1992] p.148, Table 4.3.

のため、現地主義では、在外子会社の経営成績および財政状態を適切に測定する単位は外国通貨であり、それを最も適切に反映している財務諸表は外貨表示財務諸表である。よって、換算は、在外子会社の外貨表示財務諸表上の関連性（財務比率など）を歪めることなく表示単位のみを替える、つまり再表示の過程と捉えられている（FASB[1974] pp.25-26）。

加えて、カレント・レート法は、純資産項目のみをHRで換算するため、親会社が在外子会社へ投資を行っていることに着目した「純投資概念」からも支持される。これは、親会社が独立して在外事業活動を行う子会社に対する主たる関心は、配当金と為替レート変動リスクであるという考え方であり、現地主義を基礎においた考え方である（Nobes and Parker [1995]）。

以上要するに、カレント・レート法は、換算過程を再表示と捉え、現地主義を基礎においた方法、つまり独立した在外子会社の外貨表示財務諸表を換算するのに適した方法といえる。表2は、特定の貸借対照表項目に関するテンポラル法とカレント・レート法の相違点を要約したものである。

3.2 複数法

1) 状況アプローチ

単一法は、すべての在外子会社を類似する性質（従属的か独立的かのいずれかの性質）をもつ事業体とみなし、単一の方法を適用する。一方、複数法は、在外子会社は異なる性質をもつ事業体であることを前提として、各在外子会社が親会社とどのような関係にあるのか（従属的か独立的か）に応じて、複数の方法を使い分ける。複数法の1つである状況アプローチは、在外子会社が現地の法的要請、税務、政府規制により影響を受けること、原材料および労働の供給において異なる環境におかれていることを認識し、在外子会社の外貨表示財務諸表を換算するにあたり、当該事業活動を取り巻く環境の違いを重視する。

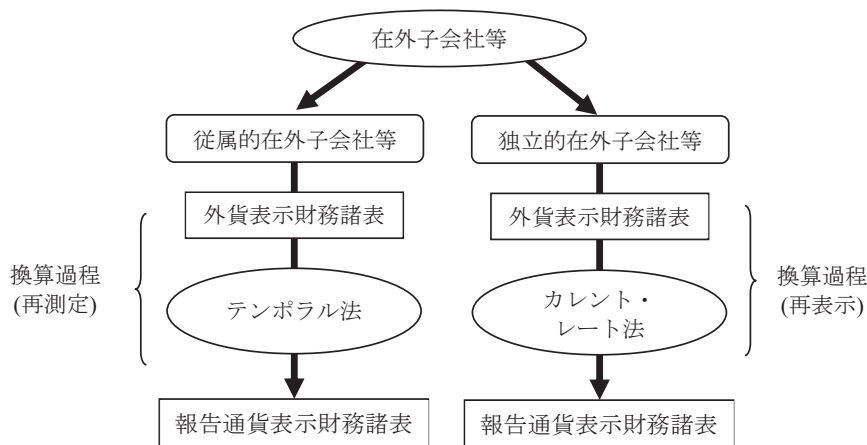


図5 状況アプローチの換算過程

状況アプローチは、1972年にカナダ勅許会計士協会（CICA）より公表された研究書（Parkinson[1972]）において提唱されたもので、基準としては、1993年にIASBによりIAS21が改訂された際に採用されたものである（IASB[1993]）。IAS21（1993年改訂）では、在外子会社の在外事業活動を6つの指標を用いて、その特徴を判断する。そして、親会社から独立して事業活動を行う特徴をもつ在外子会社の外貨表示財務諸表は、カレント・レート法により換算が行われる。それに対して親会社の事業活動の延長上として在外事業活動を行う、つまり、親会社に従属的な在外子会社の外貨表示財務諸表は、テンポラル法による換算が行われる（IASB[1993] pars.23-36）。

このように、状況アプローチでは、在外子会社の外貨表示財務諸表は、その事業活動の特徴に応じて、テンポラル法かカレント・レート法のいずれかを適用して連結財務諸表の報告通貨へと換算が行われるのである。よって、状況アプローチにおいて換算過程は、再測定過程あるいは再表示過程のいずれか一段階となる（図5参照）。

2) 機能通貨アプローチ

もう1つの複数法である機能通貨アプローチは、2003年にIASBによりIAS21が改訂された際に採用された換算方法（アプローチ）である（IASB[2005] par. IN1）。これは、状況アプローチと同様に、在外子会社の事業活動の特徴に応じてテンポラル法とカレント・レート法を併用するが、機能通貨の選択（企業が事業活動を行う主たる経済環境の通貨）を通じて、外貨表示財務諸表の換算にとって適切な方法を識別する点で異なる。機能通貨アプローチでは、まず在外子会社の機能通貨の決定が行われ、次にその外貨表示財務諸表は決定された機能通貨へとテンポラル法を用いて換算される。その後、その機能通貨表示財務諸表は親会社の属する国の通貨（報告通貨）へとカレント・レート法を用いて換算が行われる。具体的に、機能通貨として報告通貨が選択された場合、テンポラル法により外貨表示財務諸表は、あたかも機能通貨で（親会社が）取引したように、報告通貨表示財務諸表へと換算されることになる。また、機能通貨

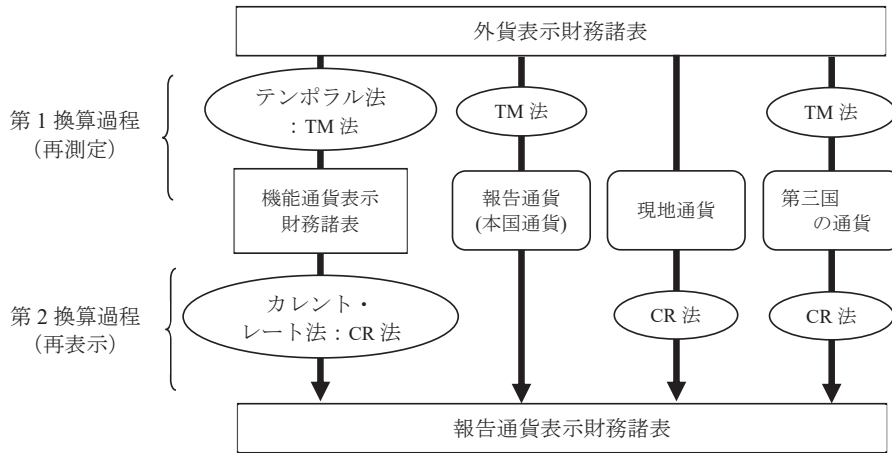


図6 機能通貨アプローチの換算過程

として在外子会社が属する国の通貨（外国通貨）が選択された場合、外貨表示財務諸表は機能通貨表示財務諸表と等しくなるため、表示のみを変える換算結果を生むことができるカレント・レート法が適用される。さらに、機能通貨として報告通貨でも外国通貨でもない第三国通貨が選択された場合は、まず外貨表示財務諸表は機能通貨（第三国通貨）表示財務諸表へとテンポラル法により換算され、その後、報告通貨表示財務諸表へとカレント・レート法により換算される（IASB[2005] pars.17-34, 38-47）。

このように機能通貨アプローチは、機能通貨の選択の如何によりいずれかの過程が省略されることはあるが、二段階の換算過程を有している。図6に示したように、第1換算過程がテンポラル法による再測定過程であり、第2換算過程がカレント・レート法による再表示過程となる。

4. 多国籍企業モデルと外貨換算方法の関連性

本章では、Bartlett and Ghoshal [1989] による多国籍企業モデルと外貨表示財務諸表の換算方法との関連性を分析する。それに先立ち、多国籍企業モデルと換算方法のそれぞれの相違点を整理し、両者の関係性を分析する際に着目するべき観点を明らかにしたい。

4.1 多国籍企業モデルと換算方法の特徴

1) 4つの多国籍企業モデルの相違点

前述のように、Bartlett and Ghoshal [1989] では、多国籍企業のビジネスモデルをマルチナショナルモデル、グローバルモデル、インターナショナルモデル、そしてトランスナショナルモデルの4つに分類している。なかでも、トランスナショナルモデルを除く従来型のモデルは、効率性、適用性と知識の3つすべてが世界競争力を維持するには必要となるが、単一の戦略課題を重視し、他の2つを犠牲にするか、あるいはかなりの妥協を行ってきた。

例えば、マルチナショナルモデルは、情報源と意思決定権を子会社に分散させているため、現地のニーズには対応できるが、生産活動が分散しているため効率性が悪い。また、知識が統

表3 4つの多国籍企業モデルの特徴

組織の特徴	従来型			理想型
	マルティナショナルモデル (権力分散型連合体)	グローバルモデル (中央集中型)	インターナショナルモデル (統制型連合体)	トランスナショナルモデル (統合ネットワーク型)
資源と能力の配分	分散型でかつ国ごとに自立している	中央集権型でかつグローバル規模である	コアな能力の源泉は中央に集権され、その他は分散される	分散、相互依存、専門性
在外子会社の役割	現地の機会を活用する	親会社の戦略を実行する	親会社の能力を適応させて活用する	統合された世界的事業規模に対して、各国の組織単位が分化し貢献する
知識の開発と普及	各組織単位間で知識を開発し保有する	中央において知識を開発し保有する	中央において知識を開発し海外の組織単位に移転する	共同で知識を開発し世界規模で共有する

出所：Bartlett and Ghoshal [1989] p.65 Table 4.2, 吉原監訳 [1990] p.88,図4-2を筆者一部加筆。

制されていないため、子会社間で知識が伝えられず学習が困難となり、イノベーションが生じにくい。グローバルモデルは、情報や能力を中央で統合しているため、生産活動のあらゆる面で規模の経済を拡大することから効率性はよいが、多様な現地市場や生産に対する適応性に欠ける。ただし、知識や技術は中央集中化していることから、効率のよいイノベーションが可能となる。インターナショナルモデルは、統制型の連合体という組織構造から、親会社の知識や能力をうまく在外事業に移転できるが、マルティナショナルモデルよりは適用性が低く、グローバルモデルよりは効率性が低い (Bartlett and Ghosal [1989] pp.58-59)。

この3つのモデルと異なり、トランスナショナルモデルは、同時に3つのモデルの利点をもつ理想型である。トランスナショナルモデルは、統合ネットワークを通じて、資源や情報の分化と専門化、組織の役割と責任の多様化、イノベーションや学習方法の多様化が同時に達成可能となるため、世界競争力を維持することができる。表3は、これら4つのモデルの特徴を、資源と能力の配分、在外子会社の役割、知識の開発と普及という3つのディメンションから整理したものである (Bartlett and Ghosal [1989] pp.59-66)。表3から明らかのように、4つのモデルは、各ディメンションにおいて中央集権的であるのか、あるいは現地分散的であるのかという点で相違がみられる。

加えて、従来型のモデルにおいて重視されている関係性は、親子会社間の関係性であるが、理想型のトランスナショナルモデルでは、親子会社間だけでなく子会社間を含めたすべての事業体相互間関係性が等しく重視される。このように、従来型のモデルと理想型のモデルとでは、重視される関係性が親子会社間であるのか、それらを含めた事業体相互間であるのかという点で異なっている。以上の2つの相違点に基づき、4つのビジネスモデルを整理すると、図7のように表すことができる。

2) 4つの換算方法の相違点

本稿では、代表的な外貨表示財務諸表の換算方法として、テンポラル法、カレント・レート

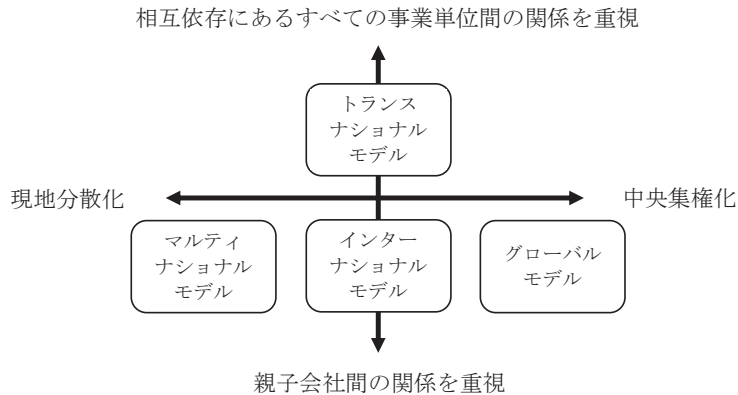


図7 ビジネスモデルの特徴

法、状況アプローチと機能通貨アプローチの4つを取り扱う。そのうち、テンポラル法とカレント・レート法は、すべての在外子会社の性質を同じと捉え単一の方法を用いる「単一法」である。加えて、テンポラル法は、在外子会社を親会社に従属して事業活動を行っていると考え、本国主義に基づく方法であり、カレント・レート法は、それを独立的なものとみなす現地主義に基づく方法である。これに対して、状況アプローチと機能通貨アプローチは、在外子会社ごとの多様な性質を重視し、その違いに応じて複数の換算方法（テンポラル法とカレント・レート法）を併用して換算を行う「複数法」である。

これら4つの換算方法の相違点を整理すると、1つは、本国主義と現地主義という点で相違がみられる。つまり、テンポラル法は本国主義に、カレント・レート法は現地主義に基礎をおき、状況アプローチと機能通貨アプローチは両者に基礎をおく換算方法（換算アプローチ）という点で異なる。もう1つの相違は、換算過程の数においてみられる。図6に示したように、機能通貨アプローチは、再測定過程と再表示過程の二段階の換算過程（そのうち1つの過程が省略される場合もある）であるが、その他3つの換算方法は、再測定過程あるいは再表示過程のいずれか1つを用いる一段階の換算過程である。単一法であるテンポラル法とカレント・レート法が一段階の換算過程を想定しているのはもちろんであるが、複数法である状況アプローチも図5で示したように、状況に応じて1つの換算方法が選択される一段階の換算過程を想定している。かかる2つの相違点に基づき、4つの換算方法を整理したものが、図8である。

4.2 多国籍企業モデルと換算方法の関係性

多国籍企業モデルと外貨表示財務諸表の換算方法の関係性を分析するにあたり、それぞれの相違点に着目し分析軸を提示することとする。多国籍企業モデルについては、図7に示したように、中央集権化と現地分散化という点と、いかなる事業体間の関係性を重視して統制や調整を行うのかという点の2つに着目する。そして、換算方法については、図8に示したように、換算方法が基礎をおく概念（本国主義と現地主義）という点と、換算過程の数（一段階か二段階か）に着目する。

まず、中央集権化と現地分散化の観点は、本国主義と現地主義と整合する。すなわち、中央集

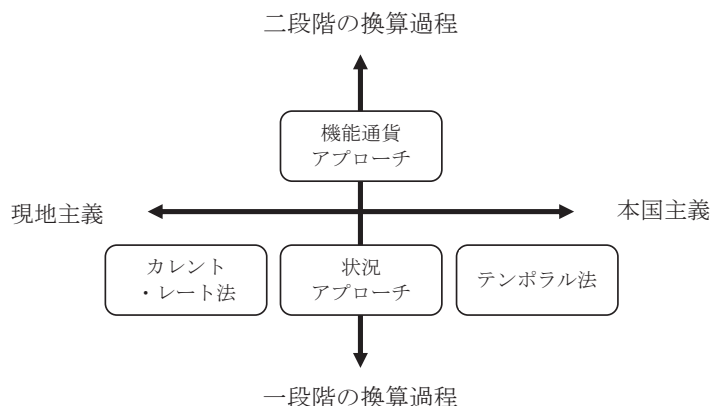


図8 換算方法の特徴

権化は本国主義が前提とする従属的在外事業活動の特徴と、現地分散化は現地主義が前提とする独立的在外事業活動の特徴と整合する。次に、重視される事業体間の関係性という観点は、換算過程の数におき換えることができる。というのも、親子会社間の関係性がビジネスモデルにおいて重要であるならば、在外子会社の外貨表示財務諸表は親会社の国の通貨である報告通貨に換算されるのみ、つまり一段階の換算過程で十分である。もし、相互依存するすべての事業体間の関係性がより重視されるのであれば、在外子会社間の関係性が重視される可能性、つまり機能通貨として第三国通貨が選択される可能性が高くなり、二段階の換算過程が必要となる。

このように整合性がみられる2つの観点を分析軸として、多国籍企業モデルと換算方法の関係性を検討すると、マルチナショナルモデルとカレント・レート法が、グローバルモデルとテンポラル法が、インターナショナルモデルと状況アプローチが、そしてトランスナショナルモデルと機能通貨アプローチが親和性をもつと考えることができる。以下、親和性をもつと考えられるビジネスモデルと換算方法の組合せごとに、いかに親和性を有し得るのかを検討することとする。

1) マルティナショナルモデルとカレント・レート法

マルチナショナルモデルでは、大部分の重要な資源、責任そして意思決定権が分散化しており、各国の在外子会社を独立した事業体の集合としてみなしている。明らかに、これは現地主義と整合するモデルである。このように在外子会社が独立的に事業活動を行っているという特徴を、外貨表示財務諸表の換算に反映させるためには、在外事業活動の結果である外貨表示財務諸表の特徴や関係性を保持する方法で換算する、つまりカレント・レート法により換算することが求められる。さらに、カレント・レート法は、独立した在外子会社に対する親会社の主たる関心が年次配当金と為替レート変動リスクという純投資概念にも基礎をおく換算方法である。この概念は、単純な財務管理システムや会計の統合、資本支出や配当金の管理により行われるマルチナショナルモデルにおける統制と調整システムとも整合性をもつ。

以上のことから、カレント・レート法は、マルチナショナルモデルと親和性の高い換算方法であるといえる。

2) グローバルモデルとテンポラル法

グローバルモデルは、大部分の資源、能力、意思決定権が中央に集中するビジネスモデルであり、在外子会社はグローバル市場への配送パイプラインとして捉えられている。ここでの業務コントロールは厳しく中央により統制されるため、在外子会社は厳しく制限された販売・生産活動を行うことや、親会社の戦略を実行することが期待されている。このように在外子会社が親会社に依存し、親会社の延長上として在外事業を行うという特徴は、明らかに本国主義の考え方と整合している。また、このようなグローバルモデルの特徴を外貨表示財務諸表の換算に反映するには、あたかも親会社が現地で事業活動を行ったように換算する方法、つまり、外貨表示財務諸表の基礎にある測定属性を変えずに測定単位を変換する換算方法であるテンポラル法が、最も適切であると考えられることができる。

以上のことから、テンポラル法は、グローバルモデルと親和性の高い換算方法であるといえる。

3) インターナショナルモデルと状況アプローチ

インターナショナルモデルでは、大部分の資源、能力、そして意思決定権が分散しているが、中央で管理されている。親会社と子会社は公式な経営計画と管理体制のもと密接に結びついており、在外子会社は親会社の附属とみなされている。このように、インターナショナルモデルは、マルチナショナルモデルとグローバルモデルの双方の特徴を程度の差はあるが併せもっている。Bartlett and Ghoshal [1989]によると、インターナショナルモデルは、Vernon [1966]における国際プロダクト・サイクル理論における知識の国際的拡張を反映している。これは、製品のライフサイクルの概念を基礎にした、主に先進国における企業の新製品開発から海外進出、そして逆輸入に至る過程を説明した理論である。最初に、新製品が先進国のイノベーションにより開発・生産される。その後、その製品は世界市場に向けて大量生産へと展開されていき、製品設計が標準化されると他の先進国に輸出されるようになる。さらに、その製品は主に発展途上国で生産されるようになり、現地で生産された製品は先進国へと逆に輸入されるようになる。また、現地生産が行われるようになると現地市場への理解が深まり、現地市場のニーズに適用するように開発・調整が加えられ販売されるようになる。

インターナショナルモデルでは、在外子会社にこのような多様な戦略が要請され、製品ライフサイクルの段階に応じて異なる役割が与えられることになる。通常、在外子会社は、新製品の開発段階では親会社に依存しているが、次の製品標準化の段階に入り輸出され、さらには現地生産され逆輸入される、あるいは現地市場に対応していく段階に入るにつれて、親会社から独立して事業活動を行うことになる。このようなインターナショナルモデルの複雑な組織構造を反映することが、在外子会社の外貨表示財務諸表の換算に必要となる。つまり、従属的在外事業活動に適合したテンポラル法と、独立的な活動に合ったカレント・レート法の2つが併用されることが要請される。また、インターナショナルモデルでは、親会社が世界市場向けの意思決定を行うことから、在外子会社は親会社の能力を現地市場に適応させて活用することが期待されている。

このビジネスモデルでは、親会社と在外子会社の関係に焦点があてられ、国際的なプロダクト・サイクルの過程に応じて、在外の事業活動が、独立的あるいは従属的に行われているのである。このような親会社と子会社という関係を重視し、能力や意思決定を中央に集中あるいは分散させるという一律的階層が前提におかれている点を、換算に反映させる方法が必要と

なる。よって、親子会社間の関係が従属的か独立的かを重視して、テンポラル法とカレント・レート法を用いた一段階の換算過程という特徴をもつ状況アプローチが、国際モデルと親和性の高い換算方法であるといえる。

4) トランスナショナルモデルと機能通貨アプローチ

トランスナショナルモデルは、他の3つのモデルの利点をすべてあわせもつ理想型であるとともに、非常に複雑な特徴をもつビジネスモデルである。つまり、資源や能力は専門化され分散されており、部品、資源、人材、情報は相互依存する事業体間で流れており、そして、意思決定は分担され知識は複合的に調整される。これらの要素を統制し調整することは困難であるが、統合ネットワークがこれらを同時に達成するために有効である。統合ネットワークにおいて、各在外子会社は戦略上のパートナーであり、彼らの知識や能力は長期にわたり世界競争力を維持するためには不可欠な要素である。

このようにトランスナショナルモデルは、親子会社間の上下関係を基づく一律的階層という前提に基礎をおいていない。つまり、在外子会社は、親会社と同様の役割をもつ事業体としてみなされている。戦略上のパートナーとして相互依存している複数の事業体からなるこの複雑なネットワークを、換算に反映するためには、すべての事業体（親会社を含む）が相互に依存している関係性を織り込むことができる換算方法が必要となる。これが、機能通貨アプローチである。というのも、機能通貨アプローチは、親子会社間の関係性に関係なくそれぞれの事業体がおかれている経済環境に重きをおいており、二段階の換算過程を通じて事業体間の関係性を表すことができる。親子会社間の関係性に着目し、機能通貨に親会社が属する国の通貨あるいは在外子会社が属する国の通貨のいずれかが選択された場合、状況アプローチと同じように、テンポラル法あるいはカレント・レート法のいずれかにより換算が行われる。しかしながら、在外子会社間の関係性に着目し機能通貨として第三国通貨が選択された場合、2つの換算方法（最初にテンポラル法が次にカレント・レート法）が併用される（図6参照）。

以上のことから、機能通貨アプローチは、トランスナショナルモデルと親和性をもつ換算方法であるといえる。

5. おわりに

本稿では、Bartlett and Ghoshal [1989] による多国籍企業モデルと、外貨表示財務諸表の代表的な換算方法との関係性について分析を行った。その際、分析対象の特徴を顕著に表す観点として、中央集権化（本国主義）と現地分散化（現地主義）という点と、いかなる事業体間の関係性を重視して統制や調整を行うのか（換算過程は一段階か二段階か）という点に着目した。

その結果、マルチナショナルモデルは、権力分散型連合体であり、非公式な個人的統制と単純な財務管理システムによる統制を行い、在外子会社を独立した事業体とみなすという特徴をもつ。この特徴は在外事業活動の結果である外貨表示財務諸表の表示のみを変えるカレント・レート法（現地主義）と親和性が高い。次に、グローバルモデルは、中央集中型であり、子会社は親会社に依存し厳しく管理されているという特徴をもつ。この特徴はテンポラル法が基礎をおく本国主義の考え方と一致する。テンポラル法は換算を再測定過程と考え、あたかも在外事業活動を親会社が現地で行ったように換算することができるため、グローバルモデルと親和

性が高いといえる。また、インターナショナルモデルは、知識や情報の移転が中央に依存している点や、正規のシステムと管理体制により親会社が結びついている点などの特徴がみられる。ここでは、親会社の知識や専門技術を適用し現地のニーズにあわせて改良することが、在外子会社に期待されている。よって、本国主義にベースをおくテンポラル法と現地主義にベースをおくカレント・レート法の双方を利用する換算方法が必要となる。加えて、親子会社間の関係性に着目して在外事業活動の性質（独立的か従属的か）が判断されることから、一段階の換算過程がより整合性をもつ。よって、状況アプローチはインターナショナルモデルと親和性が高いといえる。

理想型のトランスナショナルモデルは、専門化された世界規模の事業体からなる複雑なシステムである統合ネットワーク型という特徴をもつ。ここにおいて、事業体はすべて等しく戦略上のパートナーとして捉えられ、それらは相互依存的に事業活動を行う。この特徴を換算に反映させるには、機能通貨アプローチが適当である。なぜなら、このアプローチは、親子会社間の関係性にとらわれず、すべての事業体の相互依存性を二段階の換算過程で捉えることができるからである。このことから、IAS21が採用した機能通貨アプローチは、トランスナショナルモデルという理想型かつ複雑な関係性を反映して換算することができる換算方法（アプローチ）といえる。

ところが、IAS21は、事業実態を反映していないという実務的側面からの批判を受けるとともに、かかる批判に対して、IFRICはアジェンダとして取り扱わないと結論づけている（井上 [2012]）。図6で示したように、機能通貨アプローチでは、機能通貨の選択により実際に使用される換算方法（換算過程）が異なる。つまり、機能通貨の決定は、多国籍企業モデルの特徴を換算に反映する重要なプロセスといえる。IAS21では、この機能通貨を決定する判断規準として、8つの指標が示され、それらの指標には優先順位（第一要因、第二要因、追加要因）が付されている。もっとも考慮すべき第一要因として、事業活動に関連して生じる収益（販売価格の決定）や費用（労務費や材料費など）に影響を与える点があげられている。つづいて、第二要因として財務活動に関連して生じる項目に影響を与える点が、最後に追加要因として在外事業活動の独立性などの点が、あげられている（IASB [2005] pars.9-11）。

このようにIAS21で示された指標は、複雑な多国籍企業モデルの特徴を網羅するには十分ではないが、多様な特徴を考慮したものである。しかしながら、これらの指標は優先順位が付された構造（階層構造）をもつため、より上位の要因に従い機能通貨が決定されることになる。つまり、統合ネットワークにおける事業体間に複数ある関係性のうち、IAS21で示されたより上位な要因により、その関係性は1つに絞られ、それを反映した機能通貨が用いられることとなる。そのため、IAS21は、トランスナショナルモデルを換算方法（アプローチ）に完全に反映することができないのである。

要するに、理論上、IAS21が採用する機能通貨アプローチは、複雑なビジネスモデルを換算に反映する換算方法と考えられるが、制度上、機能通貨が階層化された要因に従い1つに決定される構造をもつため、IAS21はその複雑な事業体間の関連性を十分に換算過程に反映できる基準とはなっていないのである。かかる点に着目する限りにおいて、IFRICに対して寄せられたIAS21への批判は、会計処理として多様性あるいは標準性のいずれに重きをおくべきか、財務報告の目的と関連して問わなければならない制度設計上の課題に起因する指摘であると捉えることができる。この点については、IASBの基準設定の基礎にある原則主義（目的指向型の原則

主義)との関連で考慮する必要がある, 紙幅の関係上, 今後の課題としたい。

<付記> 本論文は, 2013年2月に開催されたThe 18th International Euro-Asia Research Conferenceにて研究発表した“Relation between Foreign Currency Translation Accounting and MNC Business Models”をもとに修正・加筆したものである。

主要参考文献

- Bartlett, C.A., and S. Ghoshal [1989] *Managing Across Borders: The Transnational Solution*, Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press (吉原英樹監訳 [1990]『地球市場時代の企業戦略』日本経済新聞社)。
- Choi, F.D.S. and G.G.Mueller [1992] *International Accounting: second edition*, Prentice Hall International Inc.
- Financial Accounting Standards Board (FASB) [1974] *An Analysis of Issues Related to Accounting for Foreign Currency Translation*, FASB Discussion Memorandum, FASB.
- FASB [1975] *Accounting for the Translation of Foreign Currency Transactions and Foreign Currency Financial Statements*, Statement of Financial Accounting Standards No.8, FASB.
- Ghoshal, S. and D. E. Westney [1993] *Organization theory and the multinational corporation*, Basingstoke: Macmillan Press.
- 井上定子 [2010]『外貨換算会計の研究』千倉書房。
- 井上定子 [2011]「外貨換算会計における機能通貨アプローチの位置づけ—SFAS52とIAS21との比較を通じて—」『財務会計研究』財務会計研究学会, 第5号, pp.71-92.
- 井上定子 [2012]「IAS21における機能通貨決定方法の特徴と問題点—投資持株会社の機能通貨決定をめぐる議論を手掛かりとして—」『流通科学大学論集—流通・経営編』流通科学大学学術研究会, 第24巻第2号, pp.89-105.
- International Accounting Standards Board (IASB) [2005] *The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates*, International Accounting Standard 21, IASB, amended in 2005, IASB.
- International Accounting Standards Committee (IASC) [1993] *The Effects of Changes in Foreign Exchange Rates*, International Accounting Standard 21, IASB, revised in 1993, IASC.
- International Financial Reporting Standards (IFRS) Foundation [2021] *IFRS Standards Part A, Issued at 1 January 2021*, IFRS Foundation.
- International Financial Reporting Interpretations Committee (IFRIC) [2010] IFRIC Staff Paper of IFRIC Meeting in January 2010, *Tentative agenda decision- Determining the functional currency of an investment company*, IFRIC.
- Lorensen, L. [1972] *Reporting Foreign Operations of U.S. Companies in U.S. Dollars*, Accounting Research Study No.12, AICPA.
- Nobes, C. and R. Parker [1995] *Comparative International Accounting: fourth edition*, New York, London: Prentice Hall.
- Parkinson, R.M. [1972] *Translation of Foreign Currencies*, Accounting and Auditing Research Committee Research Study, CICA.
- Securities and Exchange Commission (SEC) [2003] *Study Pursuant to Section 108(d) of the Sarbanes-Oxley Act of 2002 on the Adoption by the United States Financial Reporting System of a Principles-Based Accounting System*, SEC.
- Vernon, R. [1966] “International Investment and International Trade in the Product Cycle,” *Quarterly Journal of Economics*, Vol.80, pp.190-207.

(いのうえ さだこ 兵庫県立大学大学院社会科学部教授)
[2022年6月19日受理]