

楽天銀行株式会社

金融機関においていち早く
IFRS対応の基盤整備を完了

Case Study;
IFRS Solution

楽天銀行



本社：東京都品川区
東品川四丁目12-3
品川シーサイド
楽天タワー 15階

資本金：約235億円
従業員数：299人（連結）
経常利益：約27億円（連結）
（数値は2011年3月末時点）

楽天銀行は、2010年5月にイーバンク銀行株式会社から楽天銀行へ商号を変更し、2010年10月に楽天株式会社の子会社となった。国内最大手のネット銀行であり、楽天グループの一員として世界一のインターネット専門銀行を目指している。



楽天グループは、国内外のすべての投資家に目を向け、グローバルスタンダードである会計基準を採用すべきという思想のもと、IFRS（国際財務報告基準）の適用を検討してきた。楽天グループの一員である楽天銀行では、金融業界においていち早くIFRSに向けた事務・システムの対応に着手し、約12カ月でIFRS対応の基盤となる新規事務プロセスおよび会計システムの整備を完了した。（2011年12月31日）

金融機関においていち早くIFRSに向けた事務・システムの整備へ

IFRSに沿った会計方針の策定や複数会計基準に対応する事務プロセスの改善、基準間差異に対応したシステムの整備などを短期間で行う必要があった楽天銀行は、コンサルティングパートナーにプライスウォーターハウスクーパース株式会社（以下、PwC）を選択した。

同社の執行役員であり、IFRS対応プロジェクトのプロジェクトオーナーである大塚年比古氏は、PwC採用の理由について、「会計士による会計分析とコンサルタントによる業務・システムの支援を統合的に提供できる点や、国内ではほとんど事例のないIFRSに向けた事務・システム対応について、海外の事例をもとに具体的なソリューションをご提案頂いた点を高く評価しました。」と語る。

要件定義プロジェクトは、2011年1月にPwCの協力のもと開始された。



楽天銀行株式会社
執行役員
財務本部長 兼 総合資金部長
大塚 年比古 氏

楽天銀行財務本部長として、銀行のIFRSプロジェクトを統括するとともに、楽天グループIFRSプロジェクトにも参画。経理業務の他、ALM（資産負債総合管理）、自己資本管理、流動性管理などを所管。23年間にわたり、メガバンクを含む邦銀にて、財務、市場、国際、リテールなど、広範囲な銀行業務に従事。

IFRS特有のプロジェクト特性に対応したプロジェクト管理方法論

IFRSプロジェクトを開始するにあたり、PwCは海外を含む他社事例をベースに、IFRS特有のプロジェクト特性と楽天銀行固有の特性への対応を、プロジェクト管理のポイントとした。（下図IFRS対応特有のプロジェクト管理参照）。そのひとつが、ステークホルダーとのコミュニケーション管理である。

プロジェクト管理について、大塚氏は「プロジェクトオーナーを始め、業務部門・システム部門・ベンダー・システム子会社の各リーダーを集め、PwCを中心に週次でプロジェクト進捗報告会議を実施しました。非常に専門性、複雑性の高いプロジェクトでしたので、進捗状況だけでなく、会計方針、事務・システム仕様の方向性、課題やリスクの対応などを関連メンバーでキメ細かく共有した事が、成功要因のひとつだと思います。」と語る。

ステークホルダーが多いIFRSの特性と厳しい制約条件を考慮し、情報の一元管理、共有を徹底的に図った結果、正確な情報に基づく、活発でタイムリーな議論、意思決定が行われた。

IFRSプロジェクトでは、プロジェクトと並行して公表される基準（ムービング・ターゲット）への対応やグループ方針との整合性の確保、監査人との適宜適切な合意などが必要不可欠である。また、そのため多数の変更管理が発生し、その影響は会計方針だけでなく、事務・システムやプロジェクト全体にまで及ぶ。本プロジェクトも多くの変更管理を伴い、複雑な調整が必要な局面が頻繁にあったが、情報の一元管理とプロジェクトオーナーの積極的な関与がポイントとなり、適宜適切に乗り越えることができた。

大塚氏はこう続ける。「変更管理の影響度合いが大きかったため、大幅な手戻りを避けるために、顕在化した課題だけでなく、潜在的な課題にも極力プロアクティブに対

<IFRS対応特有のプロジェクト管理>

IFRS特有の特性		楽天銀行におけるPJ管理上の対応
多数の関連ステークホルダー	監査人・グループ会社の外部関係者や業務部門・システム部門等の内部関係者が多岐に渡る	<ul style="list-style-type: none"> 風通しのよい社風を最大限に活かした関連ステークホルダー間の定期的なコミュニケーション管理 マネジメントレベルの即時における意思決定が可能な体制・会議体・リスク/課題管理の遂行
原則主義の会計基準が求めるマネジメントレベルでの意思決定	原則主義である会計基準の対応方法をマネジメントレベルで意思決定を行う必要がある	<ul style="list-style-type: none"> 基準動向のタイムリーな把握とPwCが提供する海外事例をもとにしたリスク管理による予防措置 顕在化した課題や重大リスクのマネジメントレベルを巻き込んだ対応方法の決定とモニタリング
未決定であるIFRS適用動向やIFRS基準の改訂	IFRS適用範囲や時期が未決定であり、基準についても都度改訂される	<ul style="list-style-type: none"> 基監査人との協議や変更管理を考慮したスケジュール管理 会計・事務・システムに精通した専門家をアサインしたプロジェクト体制
会計基準に即した事務プロセス・システム対応の必要性	監査人と協議した会計方針に対応した事務プロセス・システム構築が求められる	

応しました。また、金融商品会計については、グループの中で楽天銀行がリードする必要があったため、PwCに海外事例なども踏まえて提示して頂いたリスクや要検討事項は非常に有益でした。」

IFRS特性を考慮したプロジェクト管理方法に基づき、多くのステークホルダーを巻き込みながら、タイムリーに意思決定を行ったことが、プロジェクト成功の大きな要因のひとつといえる。

IFRS要件の重要な鍵

要件定義フェーズ以降におけるプロジェクトの重要な課題のひとつが、会計方針の具体的な要件への落とし込みであった。制度対応であるIFRSプロジェクトの業務要件は、原則主義であるIFRS会計基準の適切な解釈と会計基準への落とし込みを踏まえた、個別の会計処理の実現が要求事項となる。会計基準に対する具体的な指針が少なく、多くの国内企業にとって未知の領域であるIFRS業務要件の取りまとめは、「専門家の支援を受けるメリットが最も大きい領域」と大塚氏は振り返る。

大塚氏は、「国内参考事例が極めて少ない中、グループのIFRS会計基準に準じた、具体的な計算方法や仕訳を定義し業務要件に落とし込むのは、非常に難しいタスクでした。特に、日本基準とIFRSの基準間差異によって影響を受ける仕訳の整理は、経理・業務部門やシステム部門単独では対応が難しく、海外事例を把握した専門家であるPwCの支援が不可欠でした。影響を受ける仕訳パターンを抽出し網羅的に整理して頂いたことにより、基準毎の帳簿の持ち方や仕訳作成方法が整理され、プロジェクト横断的に業務要件を共有することができました。」と語った。

IFRS要件の全体像を把握するために不可欠である、現行の日本基準における仕訳パターンの整理とIFRSにおける影響箇所の分析において、PwCの金融サービス事業部のIFRSチームが連携した会計・システムに対する横断的な支援が、高く評価された。

IFRS事務・システム対応の定着とさらなる競争力強化へ

最後に、大塚氏はこう締めくくる。「多くの関係者を巻き込んだ大規模なプロジェクトでしたが、最後までプロジェクトメンバーが一体となって取り組んだ結果、プロジェクトを成功させることが出来ました。当社にとっては、未知の領域であったIFRSに向けた事務・システムへの対応であり、大掛かりな事務プロセスの再構築や、マルチベンダーによる複数会計基準対応の会計システムの導入を、限られた時間内に実現することは、極めて困難なプロジェクトでした。PwCの支援がなければ、今回のプロジェクトを成功させることは難しかったでしょう。」

楽天銀行におけるIFRS対応の整備は、楽天グループが目指すグローバル化の第一歩である。今後、引き続きPwCの協力を得て、複数の会計基準に対応した事務プロセスやシステムの早期定着を図り、楽天グループの目標である「世界のインターネットサービス企業」の実現に向けて、さらなる飛躍を目指していく。



楽天銀行プロジェクトメンバーとPwC金融サービス事業部IFRSチーム

プライスウォーターハウスクーパース株式会社のご紹介

プライスウォーターハウスクーパース株式会社は、ディールアドバイザーとコンサルティングを提供する国内最大規模のコンサルティングファームです。M&Aや事業再生・再編の専門家であるディールアドバイザー部門と経営戦略の策定から実行まで総合的に取り組むコンサルティング部門が連携し、クライアントにとって最適なソリューションを提供しています。世界158カ国約169,000人のスタッフを有するPwC（プライスウォーターハウスクーパース）のネットワークを活かし、約1,300名のプロフェッショナルが企業の経営課題の解決を支援しています。

プライスウォーターハウスクーパース株式会社

〒104-0061 東京都中央区銀座8丁目21番1号

住友不動産汐留浜離宮ビル

TEL: 03-3546-8480 FAX: 03-3546-8481

お問い合わせ

consultants.inquiry_mailbox@jp.pwc.com