

# 静かな地殻変動：新リース基準 がもたらす財務構造と 財務指標（KPI）への影響

あずさ監査法人 アドバイザリー統轄事業部



## エグゼクティブサマリ

日本会計基準における新リース会計基準の導入は、企業の財務構造に静かではあるものの、本質的な変化をもたらします。従来オフバランス処理されていたオペレーティング・リースが貸借対照表に計上されることで、総資産・総負債が増加し、D/Eレシオや自己資本比率、ROA・ROICなど主要な財務指標に大きな影響が生じます。これにより、金融機関や格付機関、投資家との関係性にも再評価が求められ、企業は説明責任を果たすとともに、戦略的な対応が求められます。

特に影響が大きい業種として、小売業、物流業、航空業界、不動産業などが挙げられ、リース契約の規模や性質に応じて財務数値の変動が顕著です。企業は、財務指標（KPI）の再定義や補足指標の開示を通じて、実態に即した経営効率を示す必要があります。また、従業員や取引先など非財務ステークホルダーへの丁寧な説明も不可欠です。

本稿では、新リース基準の導入による会計数値の変化が、企業の財務指標にどの程度影響を及ぼすかを具体的に示すとともに、財務戦略の再構築や資本効率の改善といった対応の方向性について考察しています。制度変更を契機に、企業価値の持続的な向上と経営の質的強化について改めて考えるきっかけとなることを意図しています。

## 1. 新リース基準の概要

日本会計基準における新リース会計基準（企業会計基準第34号）は、従来のリース会計処理を抜本的に見直すものであり、企業の財務諸表に大きな影響を与えることが予想されます。これまでの基準では、オペレーティング・リースは貸借対照表に計上されず、賃借料として損益計算書に費用処理する方法が一般的でした。つまり、企業がリース契約を通じて資産を使用しているにもかかわらず、それは財務諸表上では見えない「オフバランス」の状態にありました。

しかし、新基準では、短期リースや少額リースを除き、ほぼすべてのリース契約について「使用権資産」と「リース負債」を貸借対照表に計上することが求められます。これは、国際財務報告基準（IFRS第16号）と同様の「使用権モデル」を採用したものであり、リース契約の実態をより正確に財務諸表に反映させることを目的としています。

この変更により、企業の総資産および総負債は増加します。特に、リース負債は将来のリース料支払義務の現在価値で計上され、金融負債と同様の性質を持つため、実務上は有利子負債に含めるケースが多くなります。その結果、企業の有利子負債は大幅に増加することになります。これは実際の資金調達によるものではなく、会計基準の変更による形式的な増加に過ぎませんが、財務指標に与える影響は非常に大きく、D/Eレシオの上昇や自己資本比率の低下、ROA（総資産利益率）の低下などが生じます。

さらに、損益計算書においては、従来の賃借料が減価償却費と利息費用に置き換わるため、営業利益は改善する一方で、財務費用が増加します。これは、営業活動の効率性を示す指標が改善される一方で、企業の資金調達コストが増加する可能性があります。キャッシュフロー計算書では、リース料支払が元本返済と利息に分解されるため、営業キャッシュフローは改善し、財務キャッシュフローは悪化します。これらの変化は、企業の資金繰りや財務戦略に対する見直しを迫るものとなります。

## 2. KPIへの影響

新リース基準の適用により、企業の財務指標には多面的な影響が生じます。まず、D/Eレシオ（Debt-to-Equity Ratio）は上昇します。これは、従来オフバランスであったオペレーティング・リースがオンバランス化され、リース負債が有利子負債として計上されるためです。特に、不動産や大型設備をリースで利用している企業では、負債が倍増するケースもあり、格付けや借入条件に影響を与える可能性があります。

次に、自己資本比率は低下することになります。総資産がリース資産の計上によって増加する一方で、自己資本は変わらないため、比率が悪化します。これは財務健全性の評価に直結するため、金融機関や投資家への説明が重要になります。自己資本比率の低下は、企業の信用力に対する懸念を生み、資金調達コストの上昇や株価の下落につながる可能性もあります。

さらに、ROAやROIC（投下資本利益率）も低下する可能性があります。使用権資産が総資産や投下資本に加わることで分母が増加する一方、利益はほぼ変わらないため、効率性が悪化するのです。これにより、企業の経営効率に対する評価が厳しくなり、経営陣に対するプレッシャーが高まることも考えられます。

一方で、EBITDAは増加します。リース費用が減価償却費と利息に分かれるため、EBITDAから除外されるリース費用が減り、表面上は利益水準が改善されます。このため、EV/EBITDA倍率などの評価指標にも影響します。投資家によっては、EBITDAの増加をポジティブに捉える場合もありますが、実態との乖離に注意が必要です。

また、営業キャッシュフローも形式上改善します。リース料の元本返済部分が財務キャッシュフローに移るため、営業キャッシュフローが増加しますが、実質的なキャッシュアウトは変わらないため、注意が必要です。キャッシュフローの形式的な改善が、企業の資金繰り実態の誤認を招くリスクもあるため、補足説明が求められます。

指標名	影響傾向	主な要因・解説
D/Eレシオ	上昇(悪化)	リース負債の計上により負債が増加。
自己資本比率	低下	総資産増加により、自己資本の割合が低下。
ROA・ROIC	低下傾向	使用权資産が投下資本に加わり、分母が増加。
EBITDA	増加	リース費用が償却費と利息に分かれ、EBITDAから除外される。
営業キャッシュフロー	増加	リース料の元本返済部分が財務CFに移るため、営業キャッシュフローが増加。

### 3. 新リース基準のインパクトが大きい業種

リース負債のオンバランス化による影響は業種によって異なりますが、特に影響が大きいとされる業種の例として、小売業・外食産業、物流業・運輸業、航空業、不動産業などが挙げられます。たとえば、小売業や外食産業では店舗の賃借が多く、リース契約が財務に占める割合が高いため、負債増加の影響が顕著です。また、物流業・運輸業では倉庫や配送車両などのリース契約が多く、資産と負債の両方が大きく増加する傾向があります。さらに、航空業界では航空機のリースが巨額に及ぶことから、財務指標への影響が非常に大きくなります。そして、不動産業においては長期賃貸借契約が多いことが、資産および負債の増加につながる可能性があります。

業種	主な特徴
小売業・外食産業	店舗の賃借が広範囲に及ぶため、店舗リース契約が多く、資産・負債が増加する。
物流業・運輸業	倉庫や配送車両などの設備をリースで調達するケースが多く、それに伴い資産・負債が増加する。
航空業	航空機や空港関連設備等をオペレーティング・リースで運用している場合、資産・負債が増加する。
不動産業	長期にわたる土地・建物の賃貸借契約が多く、契約期間に応じて資産・負債が増加する。

## 4. ステークホルダーへの影響と対応策

新リース基準の導入は、単に企業内部の財務指標に影響を与えるだけではありません。企業を取り巻くさまざまなステークホルダー、すなわち金融機関、格付機関、投資家、株主、さらには従業員や取引先にまで、その影響は波及します。変化が想定されるKPIごとに、ステークホルダーへの影響と企業が講じるべき対応策について詳しく見ていきます。

### (1) D/Eレシオの上昇

D/Eレシオの上昇や自己資本比率の低下は、いずれも財務安全性の低下を示す指標であり、企業の信用力に対する懸念を生む可能性があります。ただし、影響の現れ方はステークホルダーによって異なる場合があります。たとえば金融機関や格付機関はD/Eレシオの上昇を重視する傾向がある一方で、投資家や株主は自己資本比率の低下に敏感に反応することがあります。こうした違いを踏まえ、企業はそれぞれの指標に対する説明責任を果たす必要があります。

リース負債のオンバランス化により、D/Eレシオ（負債資本比率）が上昇することは、金融機関や格付機関にとって重要なシグナルとなります。これまで健全と評価されていた財務体質が、見かけ上はレバレッジの高い企業へと変化するため、信用リスクの再評価が行われる可能性があります。その結果として、借入条件の見直しや金利の引上げ、場合によっては借入枠の縮小といった対応が取られることも想定されます。

特に、自己資本が薄い企業の場合には、レバレッジ効果が強く働き、D/Eレシオが急激に上昇する傾向があります。このような状況では、財務の健全性に対する懸念が一層高まり、外部からの資金調達に対する制約が強まる可能性があります。

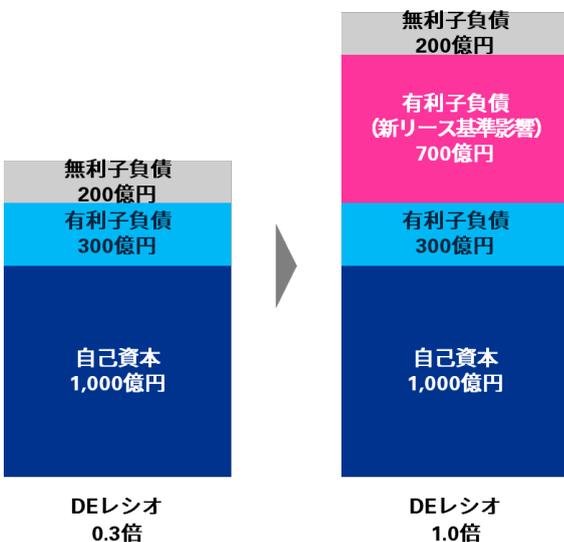
#### 数値例①：自己資本が手厚いケース

新リース基準適用前：自己資本1,000億円、有利子負債300億円、D/Eレシオ0.3倍  
 新リース基準適用後：自己資本1,000億円、有利子負債1,000億円、D/Eレシオ1.0倍

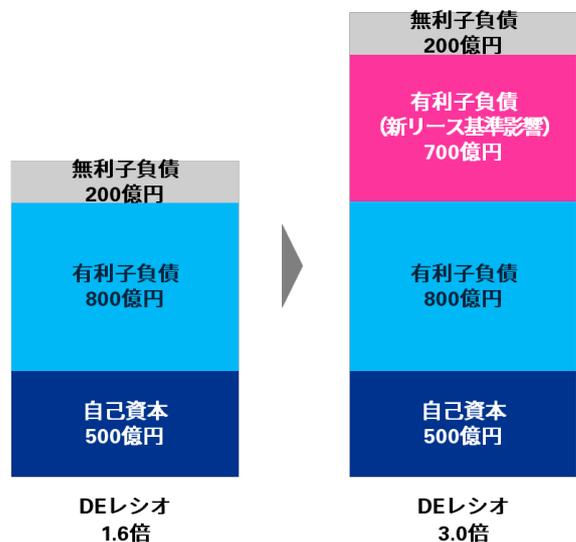
#### 数値例②：自己資本が手薄のケース

新リース基準適用前：自己資本500億円、有利子負債800億円、D/Eレシオ1.6倍  
 新リース基準適用後：自己資本500億円、有利子負債1,500億円、D/Eレシオ3.0倍

#### 数値例①：自己資本が手厚い場合



#### 数値例②：自己資本が手薄のケース



企業としては、こうした誤解を未然に防ぐために、会計基準変更による影響を定量的に分析したレポートを作成し、金融機関や格付機関に対して事前に説明を行うことが求められるでしょう。特に、既存の借入契約に含まれる財務制限条項（コベナンツ）については、基準変更によって違反と見なされるリスクがあるため、早期に再交渉を開始することが重要です。さらに、格付けの維持を目的として、格付機関向けの説明資料を整備し、定期的なコミュニケーションを通じて信頼関係を強化することが不可欠です。

## (2) 自己資本比率の低下

次に、自己資本比率の低下は、投資家や株主にとって財務健全性の低下と映る可能性があります。特に、長期的な安定性を重視する機関投資家やESG投資家にとっては、自己資本比率の悪化は投資判断に影響を与える要因となり得ます。株価の下落や保有比率の見直しといった行動が引き起こされるリスクも否定できません。

このような状況に対しては、決算説明会やIR資料において、実質的な財務リスクは変わっていないことを明確に説明することが第一歩です。加えて、資本政策の見直しを通じて、自己資本の強化を図ることも有効です。たとえば、内部留保の積み増しや、必要に応じた増資の検討、自己株式の処分など、企業の状況に応じた柔軟な対応が求められます。

## (3) ROA・ROICの低下

ROA（総資産利益率）やROIC（投下資本利益率）の低下は、経営効率の悪化と見なされる可能性があります。特に、ROICを重視するプライベートエクイティファンドやアクティビスト投資家にとっては、経営陣の資本効率に対する姿勢が問われる局面となります。場合によっては、経営陣の交代や事業再編を求める圧力が強まることも考えられます。

このようなリスクに対しては、補足指標の開示が有効です。たとえば、リース負債を除いたROICや、調整後のROAといった指標を併せて開示することで、新基準適用後の財務数値が示す実態との比較や、補足的な視点を提供することができます。

そのうえで、資本効率の改善に向けては、財務指標の変動要因を精緻に把握し、実務と戦略の両面から対応を講じることが求められます。たとえば、遊休資産や収益性の低い資産の売却を通じて資本回収を図ることは、資本の有効活用に直結します。また、自社保有とリースの最適なバランスを再評価することで、資本構成の見直しにつながり、財務指標の改善にも寄与します。

こうした資本効率の向上を図る取組みに加えて、投資判断の質を高めるための仕組みづくりも重要です。具体的には、ROICに加え、IRR（内部収益率）やNPV（正味現在価値）といった指標を活用し、資本コストを踏まえた意思決定プロセスを整備することで、限られた経営資源をより効率的に配分し、企業価値の持続的な向上を目指すことができます。

さらに、企業によっては、新基準の適用により財務制限条項（コベナンツ）への影響が顕在化するケースもあります。その場合には、事前に影響を分析し、金融機関との対話を通じて契約条件の調整を検討することが、資金調達環境の安定性を維持するうえで有効な対応となります。

併せて、社内の業績評価指標やインセンティブ制度についても、新基準に整合する形で再設計を行うことで、経営陣および従業員の意思決定や行動が企業の財務戦略と一貫性を持つように方向づけることが望まれます。

#### (4) その他のステークホルダーへの影響

従業員や取引先といった、直接的な財務利害関係者ではないステークホルダーに対しても、新基準の影響は無視できません。たとえば、従業員にとっては、財務指標の悪化が賞与や昇進に影響を与える可能性があるため、場合によっては社内広報を通じた丁寧な説明も求められるでしょう。また、取引先に対しては、信用不安を招かないよう、財務の健全性を示す資料の提供や、対話の機会を設けることが望まれます。

### 5. 新リース基準が財務指標に与える影響：小売業モデルケース

新リース基準の導入により、企業の財務指標にはさまざまな変化が生じます。特に店舗リースが多い小売業では、その影響が財務数値に明確に表れる傾向があります。以下は、小売業における一般的な財務構成を踏まえたケースであり、リース負債のオンバランス化が主要な指標に与える影響を定量的に示しています。たとえば、純資産600億円、有利子負債600億円、EBITDA300億円、営業キャッシュフロー250億円、ROIC5.0%の小売業者が、新リース基準の適用により有利子負債が600億円増加した場合、主要な財務指標には次のような変化が生じます。

指標	適用前	適用後	変化の概要
D/E レシオ	1.00 倍	→ 2.00 倍	有利子負債が倍増し、レバレッジが大幅に上昇
自己資本比率	33.3%	→ 25.0%	総資産増加により比率が低下
ROIC	5.0%	→ 3.3%	投下資本（負債）増加で効率性が悪化
EBITDA	300 億円	→ 350 億円	リース費用が減価償却・利息に分解されるため増加
営業キャッシュフロー	250 億円	→ 280 億円	リース料の元本返済が財務CFに移るため改善

### 6. 新基準対応に向けたKPIの再構築と財務戦略の再設計

なお、新リース基準の導入により、新リース基準導入前に設定した財務KPIの取扱いについても再検討が必要です。特に、D/Eレシオや自己資本比率といった貸借対照表ベースの指標は、過渡期において数値の変動が大きくなるため、期間比較を行う際には、会計基準変更の影響を明示し、適切な補足説明を加えることが不可欠です。一方で、中長期的には新基準が標準となることから、企業は新基準に基づく財務数値を前提に財務戦略を再構築し、KPI体系の見直しや経営指標の再定義を通じて、企業価値の持続的な向上と経営の質的強化を同時に実現していくことが求められます。

### 7. おわりに

新リース基準の導入は、企業にとって一見すると負担の大きい制度変更に映るかもしれませんが、しかしながら、この変化は財務の透明性を高め、企業の実態をより正確に反映するという点で、ガバナンスの強化にもつながる重要な契機となります。表面的な指標悪化にとらわれるのではなく、補足指標の開示や積極的な情報発信を通じて、企業の実力を正しく伝えることが求められます。

また、今回の基準変更を契機として、資本効率の改善や契約条件の見直し、さらには財務戦略の再構築といった取り組みを進めることは、企業の財務体質を強化し、経営の柔軟性を高めることにもつながります。こうした前向きな姿勢は、投資家や金融機関、さらには社会全体からの信頼を高め、企業の持続的な成長を支える基盤となるでしょう。

企業は、変化を機会と捉え、戦略的かつ誠実に対応していくことが求められています。新リース基準という「静かな地殻変動」を、企業価値向上のための一歩とするために、今こそ冷静かつ積極的な行動が重要です。

## 執筆者

### 川瀬 健一

あずさ監査法人 アドバイザリー統轄事業部  
シニアマネジャー／公認会計士

## 編集・発行

### 有限責任 あずさ監査法人

アドバイザリー統轄事業部 マーケティング事務局

info-aas@jp.kpmg.com

ここに記載されている情報はあくまで一般的なものであり、特定の個人や組織が置かれている状況に対応するものではありません。私たちは、的確な情報をタイムリーに提供するよう努めておりますが、情報を受け取られた時点及びそれ以降においての正確さは保証の限りではありません。何らかの行動を取られる場合は、ここにある情報のみを根拠とせず、プロフェッショナルが特定の状況を綿密に調査したうえで提案する適切なアドバイスをもとにご判断ください。

© 2025 KPMG AZSA LLC, a limited liability audit corporation incorporated under the Japanese Certified Public Accountants Law and a member firm of the KPMG global organization of independent member firms affiliated with KPMG International Limited, a private English company limited by guarantee. All rights reserved.

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.