
野村総合研究所における 工事進行基準導入事例のご紹介

2008年6月13日

株式会社野村総合研究所
システムデザインコンサルティング部

有賀 理

〒100-0005
東京都千代田区丸の内1-6-5 丸の内北口ビル

目次

1. 工事進行基準の基礎知識

2. NRIでの導入事例紹介

3. これから導入される場合

1. 工事進行基準の基礎知識

2. NRIでの導入事例紹介

3. これから導入される場合

1-1. 工事進行基準導入の背景

<工事進行基準とは・・・>

- 長い期間を要する長期請負工事の収益計上に用いる基準。建設工事が主たる対象。
 - ・ 工事が30%進んだら契約金額の30%を売上計上する方法
- 工事完成基準と工事進行基準
 - ・ 完成基準は、数値の制度は高いが工事が完了するまで売上や利益が計上されない。各事業年度の収支の変動が大きく、実態を把握しづらい。
 - ・ 進行基準は、実態が把握しやすく経営管理への効用(見積精度向上、コスト意識醸成など)といったメリットもあるが、恣意性が入る余地があり事務処理も大変。

<なぜ今？・・・>

- 国境を越えた投資活動が盛んになってきた。国ごとに会計基準が異なると不便。
- 2011年に向け欧州、米国、日本のコンバージェンス(収束)に向けた取組みが進行中。
- 工事契約については完成基準よりも進行基準の方が望ましい。
- 「工事契約に関する会計基準の適用指針」を公表(平成19年12月27日)
- 受注制作のソフトウェアも対象。平成21年4月1日以降開始する事業年度から適用する。

1-2. 工事進行基準の概要とポイント

■ 範囲

- ・土木、建築、造船や一定の企画装置の製造等、基本的な仕様や作業内容を顧客の指図に基づいて行うものが対象。「受注制作のソフトウェア」も対象

■ 工事契約に係る認識の単位

- ・「実質的な取引単位」に基づく。

■ 工事契約に係る認識基準

- ・(1)工事収益総額、(2)工事原価総額、(3)決算日における工事進捗度の各要素について、信頼性をもって見積ることができなければならない。
- ・要件を満たさない場合には工事完成基準を適用する。「上記(1)～(3)について信頼性をもって見積ることができない」ことになる。→適用しないとはいわずらい。

■ 工事基準の会計処理

- ・見積りの変更が行われた期に影響額を損益として処理する。
→仕様変更や仕様追加が行われたら、上記(1)～(3)を見直し、見直し後の数値で計上する。

1-3. 発注側への影響

■ 発注側の役割分担への認識が高まる

- ・要件定義など「ユーザが決めるべきことは、ユーザが決める」ことへの自覚が高まる。
- ・仕様変更や追加に対して理不尽な要求がしずらくなる。

■ 発注単位が工程別になる

- ・(1)工事収益総額、(2)工事原価総額について信頼性をもって見積ることができる範囲で委託するようになる。

■ 進行基準をベンダーの評価、選別に活用する

- ・進行基準の導入が発注の前提になる？
- ・進捗度の確認の場を通じて、ベンダー内部のプロジェクトマネジメント能力を評価する。
- ・見積りの中身や根拠についての理解が深まる。

1. 工事進行基準の基礎知識

2. NRIでの導入事例紹介

3. これから導入される場合

2-1. 工事進行基準の導入経緯

<沿革と工事進行基準導入時期>

- 1988年 旧野村総合研究所と旧野村コンピュータシステムが合併
- 1992年 新しい会計制度や人事制度の検討を開始
- **1995年 個別原価計算および工事進行基準(社内の呼称はNRI発生基準)を導入**
- 2000年 東証一部に上場

<新しい会計制度導入の狙い> 「経営管理基盤の整備、リスク管理基盤の確立」

- 新規取引先拡大
- 汎用パッケージ型ビジネス
- 個別収支管理
- 契約締結～資金回収
- リソース管理、稼働率管理

→こうしたリスクをマネジメントするためには、個別原価計算と工事進行基準の導入が不可欠と経営が判断しトップダウンで導入した。(導入以前は完成基準ではなく期間按分計上。収益と原価が対応せず収支がわかりずらかった)

2-2. 工事進行基準の導入範囲と運用の概要

<導入範囲>

- ソフトウェア受託開発(請負契約)、コンサルティングサービス(委任契約)は全件適用
- 運用処理、情報サービス、製品販売、商品販売などは適用外
- 管理会計と制度会計の両方に適用
 - ・社内取引は進行基準適用外。予定金額付替方式。
- 外部委託費も進捗率を踏まえた計上(四半期決算月のみ)

<制度の概要>

- 認識の単位: 契約書単位(機器とソフト開発は計算単位を分ける)
 - ・単位毎に「会計ユニット」を開設し、収支を計上する。進行基準以外の取引もそれぞれの事業単位毎に会計ユニットで管理し、多面的な収支分析をしやすい形に。
 - ・契約書若しくは、着手依頼書(仮契約書、後日本契約書を締結)受領により開始、検収完了確認書受領で完了。
- 進捗率: 個別原価計算を用いた原価比例法(実績原価/見積総原価)
 - ・見積総原価は、案件の内容に応じて適切な会議体で審議した上で決裁。
 - ・開発現場ではEVMなどの手法も活用しているが会計計上には用いていない。
- 決算サイクル: 月次決算。変更があるとその月に影響額を計上。売上高は日次で仮計算。
 - ・業務管理システムで単位別の単位別日別投入時間を登録し、その工数比率を用いて単位別の人件費や不動産費を計上。

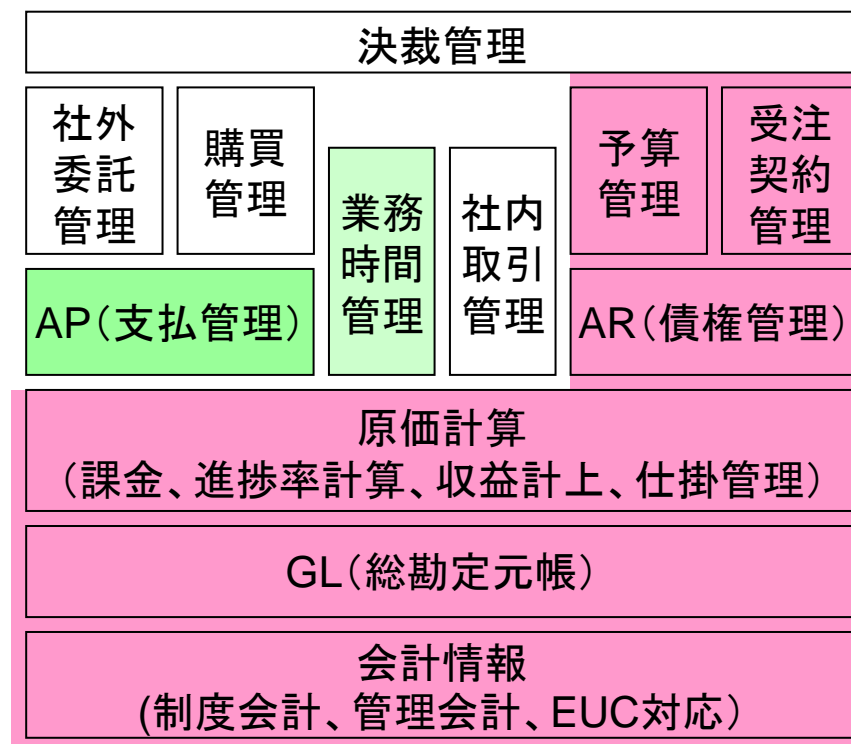
2-3. 情報システムの構築

■ 工事進行基準の運用に必須な機能群を順次構築

- ・伝票分散入力的第一弾として支払管理
- ・進行基準導入に向けた業務時間管理
- ・進行基準の運用に必要な新会計システム
- ・内部統制と原価計上適正化のための諸システム
(社外委託、購買管理、社内取引、決裁)

■ 今後の課題

- ・「現場視点」からの再編成(統合、連動)。PM支援。
- ・構成要素の標準化(インフラ、DB、BL層、PR層)
- ・金額以外の情報活用基盤の整備。
- ・ペーパーレス、台帳レス、押印レス。



- 支払管理システム(1992年～)
- 業務時間管理システム(1994年～)
- 新会計システム(1995年4月～)

2-4. 新制度の移行

■ 経理部内に制度移行を担当する課を新設

- ・総務部(受注管理)、情報システム部など関係者を含めたプロジェクトチームを発足
- ・「制度解説書」を作成して関係各部に説明。総務担当者会議での毎月の情報共有。
- ・途中からプロジェクト管理との両立を先送りして、個別原価計算中心にシフト。

■ 業務時間登録先行導入

- ・1994年より先行して試験運用を開始。導入部署を順次拡大。
- ・会計ユニット単位での日別登録の習慣づけ。ユニット以下の粒度での管理要件確認。

■ 情報システムの構築

- ・1994年度下期で新会計システムを一気に構築
- ・事業部門社員の参画、ERPを活用(総勘定元帳機能のみ、その後スクラッチ開発機能に置換)。

■ 1995年4月からの全社一斉導入

- ・1995年4月から全社一斉導入。期越案件の会計ユニットは、従来の計上基準(期間按分)で計上。
- ・2ヶ月程度は従来基準の数値と併用した経営報告を実施。

(事務処理の集中、情報システムの性能低下、バグ対応などでバタバタでしたが・・・)

2-5. 新制度導入の成果

- 事業活動の可視化
 - ・営業案件と受注案件の明確化、受注残、稼働率の可視化
 - ・リスク情報の可視化（遅延(未済)、労務環境、計画変更、進捗率乖離）
 - ・個人別稼働実績の可視化、要員計画、コストシミュレーションの容易化。
 - ・収支構造の可視化(顧客別、業界別、サービス別、事業セグメント別・・・)
 - ・管理会計の充実(課金差額の分析、間接コストの可視化と応益者負担構造の徹底)
- 収支管理意識の醸成
 - ・売値(回収目標値、社内取引単価)と構成要素の理解促進、直接原価、間接原価、一般管理費、利益。
 - ・赤字案件からの学習、見積精度、収支予測精度の向上。
 - ・早く開始して予定通りに終わらせる意識の向上。
- 業務プロセスの標準化と効率化
 - ・顧客提案までのプロセスの整備。営業案件～見積～審議～決裁。
 - ・受注契約プロセスの整備。着手依頼書→契約書。先行着手等の例外対応ルール。モデル契約書の活用。
 - ・事前(ことまえ)型スタイルの定着「今月の完了予定」、「今月の請求予定」・・・
 - ・事務管理指数(未契約、未完了、未請求、未入金・・・)による事業管理品質の定量化と継続的な改善
- 決算の早期化
 - ・月次決算の充実と早期化。翌月月初5営業日での数値確定。最短第6営業日の経営報告。
 - ・年度決算は30日以内の開示

1. 工事進行基準の基礎知識

2. NRIでの導入事例紹介

3. これから導入される場合

3-1. これから導入される場合のポイント

■ まずは目的、方針を明確に

- ・会計制度変更対応に限定した必要最低限の対応なのか？ 全社レベルでの経営管理基盤、プロジェクトマネジメント基盤整備なのか？
- ・前者なら影響範囲を最小限に。対象取引の件数が少なければ手管理でも可能？
- ・後者であれば対象取引以外の事業も含めた計数管理の基盤づくりを指向すべき。
- ・後者であれば相応のリソースと体制が必要。専任者をおいた体制を持つべき。

■ 業務設計をきちんと行う

- ・内部統制の時代。規程、事務処理マニュアル、情報システムの3点セットで事務処理基盤を整備する。
- ・自社(自社グループ)の事業取引の実態とあるべき姿を踏まえた現実的な業務設計を行う。
- ・情報の生成～品質チェック～活用までをセットで検討する。
- ・自社のプロジェクトマネジメント手法と整合した業務設計を行う。
- ・制度案を作成して事業部門との事前に意見交換を十分に行う。抵抗勢力ありきで臨む。
- ・運用ルールは変えるべきものは変える。一旦決めたらみだりに変えず、3年程度は運用してから見直す。
- ・社外のソリューションに頼り過ぎない。業務設計は自社で書ききる。
- ・情報システム構築は目的ではないはず。順次整備、既存の資産有効活用も視野に入れる。

3-2. 工事進行基準導入に際して関係者に求められるもの

■ 営業、受注

- ・提案見積の標準化、説明力強化。評価プロセスの確保。
- ・受注契約の標準化、早期化。委託契約の標準化、早期化。適切な証憑確保。

■ 開発

- ・進捗管理の強化。説明力の強化。
- ・予定の時間と原価で終わらせる努力。仕様変更や追加への対応力。

■ 品質管理

- ・提案内容の審議プロセスの構築整備。個々の提案内容のチェック。
- ・プロジェクトマネジメントの進化と定着。

■ 事業管理

- ・進行基準数値の解読力強化。受注遅れ、契約内容変更(期間、金額)、進捗率乖離、完了。
- ・進行基準での収支予測精度の向上。数字を作らない勇氣。

■ 経理

- ・自社の事業に適した適用範囲の見極め。
- ・効率的で牽制の効いた事務プロセスの設計。

■ 情報システム

- ・関連システム全体を視野に入れた段階的整備(4月必須、来年上半年、来年下半年、それ以降)
- ・非会計数値も含めたEUC環境の整備データ活用環境の整備。一方でのセキュリティ、コンプライアンス基盤の確保。



ご静聴ありがとうございました。