

UCHIDA



特集

建設業界における SFA を活用した営業力強化のススメ

導入事例

AccessのシステムをPROCES.Sでクラウド化
経理負担は半減し、会社全体の生産性が向上
株式会社北立さま

コラム

建設業に収益認識基準がもたらした影響

PROCESS

JIIMA 認証を取得



電子帳簿ソフト
法的要件認証

認証番号：102800-00



電子書類ソフト
法的要件認証
(決算関係書類)

認証番号：300400-00



電子書類ソフト
法的要件認証
(取引関係書類)

認証番号：400500-00

建設業様の電子帳簿保存法対応を支援します

電子帳簿保存法対応



導入実績
350
社以上

建設業に特化 だからフィット

建設業特有の商習慣に
標準対応



一元管理で リアルタイム

財務会計と原価管理を一体化
経理と現場の二重入力は不要



クラウド対応 web システム

場所や時間に縛られない
柔軟な働き方を支援



バージョンアップで機能追加



建設業の知識を備えた
専任スタッフがサポート

会計基準や法改正に対応

保険料率変更

収益認識基準

消費税対応

電帳法対応



実行予算や個別原価管理など
現場の原価管理も網羅

手形 期日払い管理	財務債務 管理	給与・労賃 管理
請求入金管理		人事管理
JV 管理	原価発注 管理	固定資産管理
案件管理		労災管理
ファイル管理	ワークフロー	
販売管理	現場原価管理	



建設ITマガジン

ITの力を建設業の力に

Construction
IT Magazine

Vol. 10

2022.8.1

建設ITマガジンとは

建設ITマガジンは内田洋行ITソリューションズが発行する、建設業界のIT導入事例や建設業界に関連するお役立ち情報、最新の業界動向などを紹介する情報誌です。今後も各分野で活躍する皆様にご協力いただきながら、様々な情報を発信して参ります。Vol.10の特集は、建設業界におけるSFAを活用した営業力強化についてシェルワークス株式会社の米倉達哉氏に解説いただきます。

Contents

特集

P.2

建設業界における SFAを活用した営業力強化のススメ

導入事例

P.6

AccessのシステムをPROCES.Sでクラウド化
経理負担は半減し、会社全体の生産性が向上
株式会社北立さま

コラム

P.8

建設業に収益認識基準がもたらした影響

イベントガイド

P.9

建設業SFA活用による営業力強化セミナー

営業力強化

のススメ



執筆者

シエルパワース株式会社
代表取締役社長

米倉 達哉 氏

業務内容

コンサルティング業務	営業マネジメント変革、ビジョン創造、伴走支援コンサルティング SFA定着支援、営業チームの組織開発、 プロセスデザインコンサルティング
研修開発と講師業務	営業マネジメントスキル、営業スキルの企画・開発・実施 各種教育研修・ワークショップ、講演の企画、開発、実施
コーチング業務	営業マネジャー・営業パーソンに対する1on1コーチング業務

Profile

- 1993年 大手旅行会社入社。企業・官公庁等の法人営業担当
- 2000年 ㈱パーソル総合研究所(旧富士ゼロックス総合教育研究所)入社
法人営業を経て、営業マネジャー
- 2007年 同社にて営業力強化コンサルタントおよびヘルスケア事業の責任者
- 2016年 日本の中堅・中小企業の営業を変革するために
シエルパワース㈱を設立し、代表取締役社長に就任
- BtoB企業の営業組織を中心に、営業の戦略実行コンサルティングを展開。科学的営業と組織開発を同時に実施することで、継続的な常勝チームをつくる支援を実施
- 20年間で100を超える営業変革プロジェクトのメインコンサルタントとしてプロジェクトを牽引
- 営業力強化のリサーチ、スキルトレーニング、マネジメントプログラムを複数開発
- 保有資格: HOGAN ASSESSMENT認定コーチ、アクションラーニング協会認定コーチ
- 月刊「近代中小企業」にて連載執筆『必読! 失敗しないSFA 導入「4つの壁」と「5つのポイント」』など

企業を取り巻く環境は常に変化しており、特に最近では、DX化、イノベーション投資、ESGへの取り組み、コロナ禍による社会情勢や経済基盤の変動など、かつてない大きな変化にさらされています。

そうした環境変化において、どの業界も営業スタイルを変革せざるを得なくなっています。とりわけ建設業界でもこの傾向は強く見られます。そこで、環境変化に対応できる営業組織にむけて SFA (Sales Force Automation=営業支援システム) 活用がどのように役に立つのかを考えてみましょう。

建設業界の営業を取り巻く変化

建設業界は、オリンピックや働き方改革など、社会や経済情勢を変える要因によって大きく影響を受けてきました。環境変化に伴いお客様の購買傾向そのものが変わってきているため、営業のあり方もそれに適応していかなければなりません。

建設業界のお客様の購買行動の変化

建設業界全体で見ると、大規模プロジェクトが大都市を中心にいくつも進行しているなど、建設需要は依然として高い状況です。しかし、お客様の購買傾向には変化が見られます。まず物件の多様化が進んでいるという点を挙げることができます。今までは大都市に一極集中していた建設需要が郊外に及ぶよう

なっています。これは個人向けの住宅もそうですし、中規模程度のテナントビルや商業施設にも当てはまります。テレワークが推進されていることで、都市部にオフィスを構える必要性が薄れてきたことや職場環境の多様化といった理由が挙げられます。それに伴い、商機を見出す小売店やショッピングセンターなどの開発が郊外に進出するようになっています。

災害が頻発しているため、単にデザインが良く機能的な住宅やテナントを建設すれば良いということではなく、リスクにも強い構造や立地を備えていることを条件として挙げる施主が今まで以上に増えています。これと似た状況として、環境問題を考慮してエコ性能の高い工法での建築、維持管理において二酸化炭素の排出抑制ができる施設設備を付けるといった条件も加わっています。このように、以前よりも求める条件が多くなり複雑化しているのです。

購買に至るまでのお客様の動きにも変化が見られます。今は

インターネットで様々な情報を集めて比較できます。そのため、営業担当者から受ける説明だけに頼るのではなく、かなり深く情報を精査して判断します。また、見積もりや建築計画を複数の会社に依頼して比較検討する施主もかなり多くなっています。たとえ建設に関する経験や専門知識がないとしても、お客様の知識レベルが非常に高くなっていて、営業側にも高度なアプローチと提案力が求められているのです。

これからの建設業界の営業に求められること

こうした状況の変化に合わせて、営業も柔軟に対応していく必要がありますが、今まで以上にお客様目線に立つて先を見据えた提案をすることが求められています。インターネットによってお客様側と営業側との情報格差がなくなったというものの、お客様が自社の課題を的確に認識できているとは限りません。課題の全体像と本質が定義できていない状態のお客様も多く、営業側はただ自社工法の優れた点や総工費を強調するだけでなく、お客様の実現したいことに対するほんやりとした課題にしっかりと対応すべきなのです。

個人に依存した関係構築力だけではもはや限界があり、お客様との接点をより深く（上位層へ）、より広く（他部門へ）して、個人対個人から組織対組織へと繋がりを変え、優良なお客様と継続的取引ができるビジネス基盤を構築していくことが求められます。

そのためには、顧客に関する様々な情報をリサーチしたうえで直接対話しながら課題を明確に形成することが重要になります。こういったお客様自身が気づいていない潜在的な課題を先に察知して課題形成し、その解決方法を提案する営業スタイルを「インサイト営業」と呼びます。

こういったインサイト営業を実現しようとすると、当然チームとしても個人としてもより時間と労力をかけないといけません。成約までのフローが複雑になることも考えられます。こう

した状況に対応するためには、効率よく営業活動を進めていくための優れたツールを活用することも重要になりますが、その代表的なものがSFAです。

SFA活用による営業プロセスマネジメント

複雑で高度化する建設業界の営業を効率よくするには、営業をシステム化して体系的に高度標準化をすることがポイントとなります。そこで役立つのがSFA活用です。SFAはいくつもの役割を果たしますが、特に重要なのは営業プロセスマネジメントが効果的に機能するという点です。

営業プロセスマネジメントとは

建設業界における営業活動は、建設ニーズを持つ見込み顧客の獲得、課題や要望・条件のヒアリング、建設計画についての提案、総工費見積もり、仮契約、本契約など様々な過程を踏んでいきます。契約という商談ゴールに至るまでのプロセスを、お客様とプロジェクトチームで共有して着実に計画を進めていくこととなります。こうした膨大かつ複雑になりがちなプロセスを可視化して、ゴールまでの道筋を管理するのが営業プロセスマネジメントです。

建設業界における営業は、他の業界に比べてゴールまでの時間が非常に長いという特徴があります。また、1案件あたりの契約金額が高額になるという特徴もあります。それだけに、ゴールに至るまでの期間にお客様組織に何らかの変化が生じることもありますし、競合会社が途中から参入するといった状況が生まれることもあります。あらかじめ営業プロセスを決めていたとしても実行途中で発生するこうした変化に臨機応変に対応し、最終的な目的を達成できるようにすることもプロセスマネジメントに求められる点です。▶ 図1

図1: 一般的な営業プロセス

	Phase 1 リード獲得	Phase 2 ニーズ共有	Phase 3 案件化	Phase 4 提案	Phase 5 受注交渉	Phase 6 契約
フェイズ定義	建設ニーズを持つ見込み客を発掘する段階	課題や要望・条件を共有する段階	案件化後の提案機会獲得段階	提案後の受注促進段階	受注条件の合意段階	受注後の契約手続き段階
ゴール条件	建設ニーズを持つ見込み客にアポイントを取り付けられたら次のフェイズへ	ニーズとその背景にある課題、具体的な条件について合意する & 案件評価基準以上になれば次のフェイズへ	提案を実施すれば次のフェイズへ	キーパーソンが前向きに検討していただけることを合意できれば次のフェイズへ	受注の合意が得られれば次のフェイズへ	契約書を入手できれば次のフェイズへ

【提案の定義】お客様の課題に対して具体的に解決策と見積書も含めて提示する

SFA導入のメリット

建設業界の営業は、受注に至るまでに影響を及ぼす要素がかなり多いため売上予測が難しい面があります。しかし、SFAを導入することで売上予測はより正確なものとなります。SFAでは過去や現在進行中のプロジェクトの情報を蓄積して、それを活かす役割を果たしてくれます。この機能を使い過去の傾向を基にした予測をすることで、成果率を読みやすくなりますし、1件当たりの利益額も算出しやすくなるのです。

また、建設業界の営業はプロジェクトが大きいということもあって、他部署との連携も増えます。SFAを活用すると情報共有やコミュニケーションがタイムリーにできるので、チームとして働きやすくなるのもメリットです。情報の行き違いや連携不足といった問題を防ぐことができ、お客様への対応が迅速になりますし、より丁寧なケアができるようになります。

さらに、営業プロセス途上で生じる問題の解決が容易になるというメリットもあります。SFAを使うことでそれぞれの過程において、過去に起こった問題点についての情報が蓄積されているからです。その情報資産を有効活用することで、的確かつ速やかな行動に出ることができるというわけです。SFA導入により、事前にそれぞれのプロセスでどんな課題が生じやすいのかといったデータが集まり、それに基づいた予防策を講じていくことが可能になります。▶ **図2**

ファネルの共通理解が成功要因

SFAは営業プロセスを営業担当者同士で共有することが一つの目的となります。こうしたプロセスは、ファネルという考えで把握していると、より理解が深まります。ファネルというのは「漏斗」のことで、幅広い層のターゲットの中から見込み顧客を絞り込んでいき、検討や商談、見積もり、建築計画の提示、成約に進んでいくにつれて、お客様の数が徐々に絞り込まれていく様子を示します。▶ **図3**

目標である契約に至るまでの過程をフェイズに分けて、それを図にすることで、それぞれの段階で何をすべきなのか明確になりますし、後々の分析もしやすくなります。たとえば、最も上に位置づけられるのが「リード獲得」です。

ここでは建設ニーズを持つ見込み客にアポイント獲得することを目指します。次の「ニーズ共有」では、ニーズとその背景にある課題、具体的な条件についてお互いの理解を合わせることを目指します。次にそれを「案件化」して、課題やニーズを基にして「提案」を作り上げていきます。その次のフェイズではその提案を示すのですが、意思決定者であるキーパーソンとの合意を取れるようにします。提案が了承されれば、さらなるフェイズである「受注交渉」に入ります。その後、受注を得られれば「契約」手続きに入っていく、最終目標である契約を交わすことになります。

この概念を理解することができれば、営業担当者はそれぞれの過程で目標とすることを確認できSFA活用が容易になります。

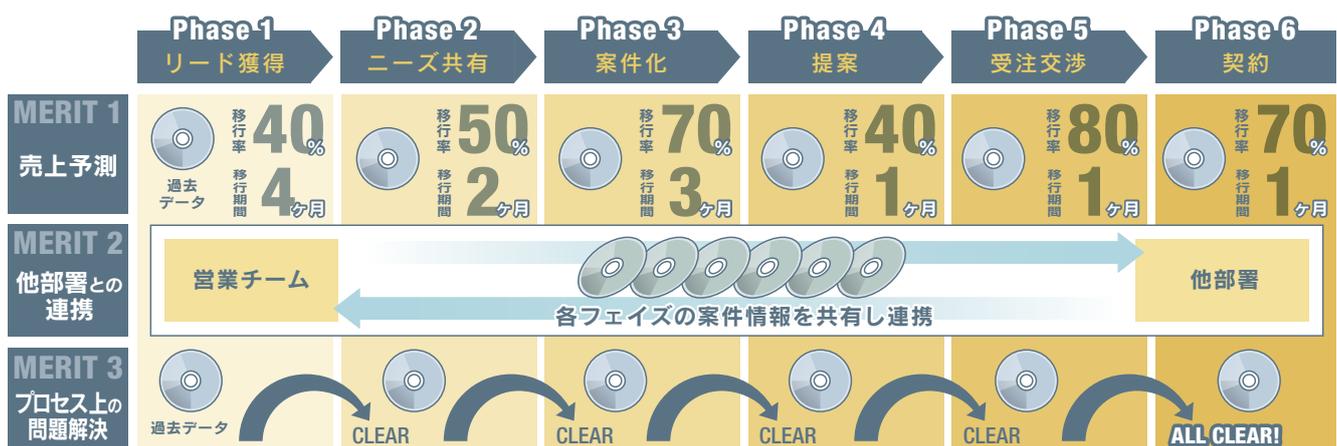
営業成果に向けた成功要因

SFAは導入すれば、自動的に成果が出せるというものではありません。それをいかにして効率よく、かつ意味のある進め方で運用するかがカギなのです。そこで、まずはSFAを導入する際に注意すべき点を覚えて、そこから営業力強化に役立つ活用方法を探ってみましょう。

SFAの運用失敗あるある

SFAは営業プロセスを明確にしてマネジメントするという目的があります。そこで、ツールの中にそれぞれのフェイズの定義を共通の視点として持たせ、メンバーごとにズレが生じないようにします。しかし、このプロセスの標準化もしくは可視化がうまくいかずに、メンバーごとに勝手な解釈をして進めると

図2: SFA導入のメリット



というのはよくあることです。ここでの問題は、プロセスを細分化したフェイズが曖昧なものになってしまっているのです。営業担当者が何をすべきなのか、お客様の反応がどのレベルとなっているべきなのか明示されていないために具体性に欠けるものとなっているわけです。

また、新しく戦略的にデザインされたプロセスがSFA上に正しく落とし込まれていても、メンバーがついていけないという失敗も見られます。それは、ツールそのものの使い方を熟知していないこともありますし、今までのやり方に固執して、変化に付いていこうとしない営業担当者がいることも多くの組織で見受けられます。

他にも、情報蓄積がうまく行かないという点もあります。SFAではプロセスごとに営業担当者が進捗状況や課題、修正点などをツールに入力することで効率を高めていきます。しかし、入力をする手間を惜しんだり、その必要性を理解していなかったりするとこうした問題が起きがちです。

SFA定着に立ちはだかる壁を知る

こうした失敗事例から分かるように、SFAは導入することよりも定着させることの方が難しいことが多いです。そこに立ちはだかる壁としては、まずプロセスデザイン設計の壁があります。経営陣もしくはマネジャーがうまく営業プロセスを見える化することができない場合や、営業担当者に理解させることができないこともあるのです。誰が見ても理解しやすく、実践しやすいプロセスを作り上げることが重要です。

SFA定着だけに限りませんが、何か新しいことを始めようとする変化の壁が高いものとなることもあります。営業担当者が新しいツールの使い方を覚えられない、そもそも使い始める意欲を持たないこともあります。これは現場だけでなく、上層部にも当てはまることもあります。現場では効率的なSFAを使い始めているのに、上層部が昔ながらのシステムに慣れ、新しいツールについての理解を示してくれないケースもあるのです。

営業マネジャーと営業担当者のスキル

SFAを有効活用するためには、営業マネジャーと営業担当者双方の営業力強化が求められます。具体的にどんなスキルが必要なのかを確認しておきましょう。

営業担当者がおさえるポイント

ツール活用には、現場の営業担当者とその都度コメントを入力することが求められます。そのため、ツール操作スキルやレポートをまとめる能力などが重要です。単なる感想ではなく、プロジェクト推進に役立つ点をまとめて提案できるスキルを身に着けましょう。また、SFAデータから複数ある案件の進捗管理と自身の行動管理にもつなげていきましょう。

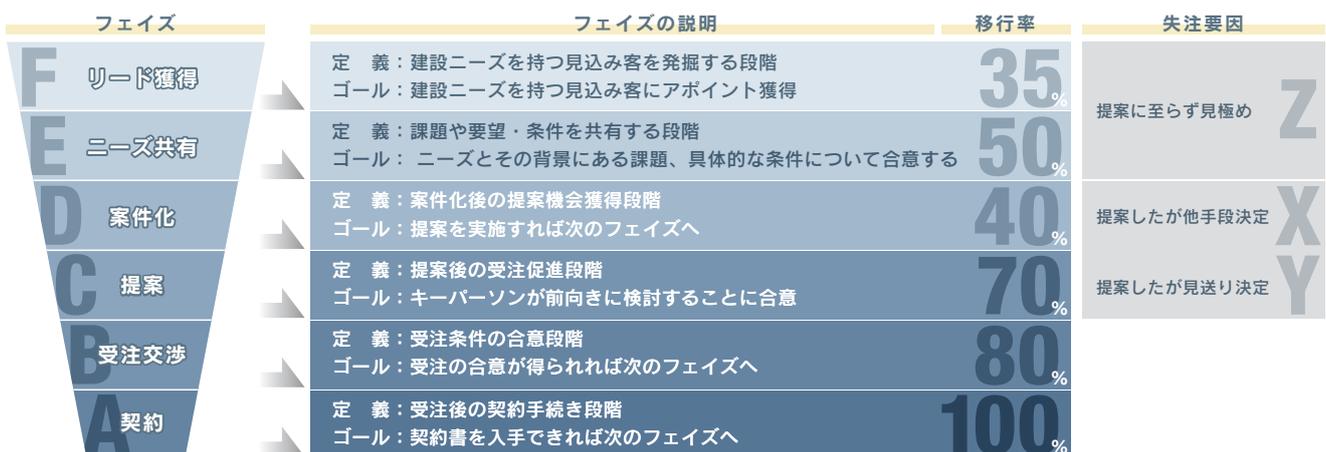
営業マネジャーがおさえるポイント

SFAには活用の壁がありますが、この壁を越えて狙った成果につなげるためには営業マネジャーがカギを握っています。つまり、SFAでは営業活動に関する様々なデータを集積していくのですが、集めるだけにして分析も修正もしなければ意味がありません。営業マネジャーが入力された過去データを活用して未来の成果につなげていく必要があります。そのためのスキルを備えておかなければなりません。

まとめ

SFAは建設業界の営業にとって非常に有用なツールです。営業生産性の向上や競合会社との差別化を図るのに大きな力を発揮してくれるからです。有効活用できるように、ありがちな失敗事例から学びファネルの共通理解を得られるように、繰り返しマネジャーと営業担当者で話し合いや研修を重ねて営業力強化をしていくことが重要です。そうすれば、お客様への最大効率の貢献という目標の達成ができるようになるのです。

図3: ファネルマネジメント



AccessのシステムをPROCES.Sでクラウド化 経理負担は半減し、会社全体の生産性が向上

USER PROFILE

株式会社北立

設立	昭和47年3月18日
代表取締役社長	及川 洋
資本金	4,950万円
社員数	61名(契約社員を含む)
本社	北海道岩見沢市1条東15丁目2番地
ウェブサイト	http://www.hokuritu.jp/

1972年に道路舗装会社として発足。北海道・空知エリアの中核都市である岩見沢市に本社を構え、十勝エリアの浦幌町にも事業所を置く。総合建設企業として、アスファルト舗装のほか、土木、農業基盤整備など多様な工事に対応。多い時には一晩で1m以上積雪するこの地域の交通インフラを守るため、除雪・運搬排雪なども請け負っている。とくに強みを持っているのは、創業以来の主力事業である舗装工事。道路舗装はミリ単位の正確性が要求される工事で難易度が高いうえ、北海道では路盤が凍結・膨張して盛り上がる「凍上(とうじょう)」と呼ばれる現象を抑えなければならない。同社は長年蓄積してきたノウハウを生かし、確かな施工を実現。一般の建設会社では難しい特殊な工種・工法にも対応し、地域になくてはならない企業となっている。



(右)常務取締役 宮谷 征吾様
(左)総務係長 中村 恵様



北海道空知総合振興局発注 経営体西川南地区 農業土木JV工事



株式会社北立 社屋



北海道空知総合振興局発注 岩見沢三笠線舗装(特)工事外(道債)舗装工事



十勝総合振興局発注 直別共栄線道単舗装工事(構造改良)(道債)舗装工事

社内で構築したMicrosoft Accessのシステムを使用していた株式会社北立(以下、北立)は、事務所でしか入力できないことや、経理業務の負担の大きさなどに課題を感じていました。クラウド化で社員皆がアクセスできること、カスタマイズで従来のシステムに近い使用感を実現できることから、内田洋行ITソリューションズ(以下、ITS)の建設・工事業ERPシステム「PROCES.S」の導入を決めました。その結果、経理業務の負担が半減したのをはじめ、社員一人ひとりの業務負担が減り、生産性が向上しました。

導入前の課題

- Microsoft Access で構築した手作りのシステムを 20 年運用し、管理が負担に
- 経理業務はアナログで担当者の業務負担が大きく、ミスも頻発
- 現場の社員が、システム入力だけのために会社に立ち寄る必要があった

導入後の効果

- ワンクリックで帳票作成ができ、経理の作業時間が半分以下に
- 現場が入力→経理がチェックの流れでミスも減少
- クラウド化で、入力に伴う無駄な移動が減少
- 社員一人ひとりの業務負担が減り、会社全体の生産性も向上

現場社員が入力のために帰社。経理担当者の負担も大きかった

－業務システムを新しく導入しようと思った背景を教えてください。

当社では、製品としての業務システムを入れた実績がありませんでした。使用していたのは、総務部長の宮谷がMicrosoft Accessで構築した手作りのシステム。会計や原価管理を含め、そのシステムで20年近く対応していたのです。その間、OSやAccessのアップグレードに合わせてシステムに手を加える必要がありました。システムメンテナンスは宮谷が一手に引き受

けており、業務が属人化していたのも悩みでした。そんなとき、たまたま内田洋行ITソリューションズ(以下ITS)の担当者が営業に来てくれて、新システム導入を検討しはじめたのです。

－以前のシステムを使っていたとき、どのような問題が起こっていましたか。

経理業務はアナログの部分が多く、担当者の負担が大きという課題がありました。建築資材購入など、現場で経費が発生した場合、相手先から発行される納品書を月末にまとめ

て経理に送付。それを経理の中村が一件ずつ請求書と突き合わせながら、会計伝票を作成していました。「請求書が来ているのに納品書がない」「金額や項目が間違っている」ということもしばしばでした。

また、システムへの日報入力は会社のPCでできなかったため、現場の社員が入力のために事務所に立ち寄ることが少なくありませんでした。これだけクラウドが発達している世の中なのに、直行や直帰ができない状況だったのです。

以前のシステムに近い使用感のままクラウド化できる柔軟性が決め手に

－「PROCES.S」を選んだ決め手は何でしたか？

やはり一番は、クラウドに対応しているという点でした。場所を問わず、社員皆がアクセスできるのはもちろん、PROCES.Sは柔軟にカスタマイズできる点が魅力でした。20年近く動かしてきたAccessのシステムに近いものにしてほしいという当社の希望も、ITSなら対応

してもらえそうなのもポイントでした。

－PROCES.Sの導入を決めてから運用を開始するまでの流れと、ITSに相談して実現したことを教えてください。

導入決定が2018年の末で、そこから1年半ほどかけてじっくりシステムを構築していきました。ITSの担当者とは何度も打ち合わせを行い、日報入力のしくみや、各種帳票の体裁な

ど、細かい点まで詰めていきました。

課題のひとつだった経理業務については、現場社員がシステムに直接経費などを入力できるしくみになるよう、ITSに依頼しました。経費が発生するたびに、担当した現場社員が内容を入力すれば、システムを介して経理に共有され、伝票の起票までできるようになりました。

業務効率化で社員それぞれの負担軽減。経理の作業時間は半分以下に

－PROCES.Sの運用開始は2020年6月でしたが、導入後の成果はいかがでしょう。

最初は社員数人に操作方法をマスターしてもらい、それを現場で広めてもらうスタイルで周知していきました。最初はシステムに慣れていないので、操作につまずくことも多かったのですが、ITSの担当者に即座に対応してもらえました。夜遅くまで付き合ってもらったこともありました。

成果としては、やはり経理部門の手間が省けたのが大きいと思います。ワンクリックで様々な帳票が作成できるので、作業時間は以前の半分以下に。経費は現場担当者が入力し、経理担当者がチェックをする流れになり、ミスも大幅に減りました。銀行振込も、以前は振込依頼書を作成してドットプリンターで印刷する流れでしたが、いまはデータをCSV出力してネットバンキングで処理が完了。不備があればシステム上でアラートが出るので、すぐに対応できます。

クラウド化が実現したため、現場社員もシステム入力だけのために事務所に立ち寄るケースがほとんどなくなりました。移動のためのガソリン代や人件費が減ったのはもちろんですが、社員たち本人の負担がぐっと軽くなったのは大きな成果でした。

－「PROCES.S」導入で、業務効率がアップしたのですか。

PROCES.Sのおかげで一人ひとりの業務負担が減り、別の仕事ができるようになりました。会社全体の生産性が上がり、システム導入の費用対効果は非常に大きいと思います。また、今後導入されるインボイス(適格請求書保存方式)など、法制度の変化にもしっかり対応しているのもPROCES.Sの良さですね。以前のシステムでは更新の業務負担が大きすぎて、対応が困難だったと思います。

－ITSの担当者には、どのような印象をお持ちですか。

まさにシステムをどうしようかと思案して

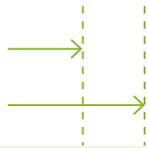
いたとき、ITSの担当者が飛び込みで営業に来てくれたので、ご縁を感じています。最初に話したときから馬が合って、とても良くしてもらっていますし、導入後も絶妙なタイミングで顔を出してくれるので、わからないことをすぐ聞けるのは心強いです。

－今後、PROCES.Sをどのように活用していきたいですか。

PROCES.Sは優秀なシステムで、機能がとても多彩ですが、決算など1年に何回も使用しない機能もあり、まだまだ活用しきれていないのが現状です。せっかく導入したので、以前のシステムと同じことをするだけでは意味がありません。社員一人ひとりが理解を深め、「PROCES.Sのプロ」になってさまざまな機能を使いこなしていきたいですね。また、在宅でできる業務を増やしてテレワークに対応するなど、さらなる業務効率化を図りたいと考えています。

建設業に収益認識基準が

もたらした影響



1 はじめに

企業会計基準第29号「収益認識に関する会計基準」(以下、収益認識基準)及び企業会計基準適用指針第30号「収益認識に関する会計基準の適用指針」(以下、収益認識適用指針)が制定され、早期適用会社を除く会社では2021年4月より適用を開始しています。

手掛けている事業により影響の度合は異なるものの、建設業界でも多くの会社が対応に迫られました。そこで今回は、建設業界において実際にどれほどの影響があったのか、大手及び準大手ゼネコンの開示からみていきたいと思ひます。

2 実際の開示状況

ここからは、実際の企業ではどのような影響があったのかをみていきます。なお、今回はスーパーゼネコン、中堅ゼネコン、住宅メーカー、海洋土木系、道路舗装系、設備工事系の主要会社30社の開示を比較したものであり、全ての建設企業を網羅したものではないことをお伝えしておきます。

1. 収益計上の方法及び時期

収益計上の方法及び時期として、建設業界においては(1)工事進行基準の適用、(2)原価回収基準の容認、(3)代替的な取り扱いの3つがポイントになります。

この論点は、工事の収益をどのように計上するかについて定めているものです。

簡単に振り返りますと、(1)工事進行基準の適用については、諸条件を満たし「一定の期間にわたり充足される履行義務」に該当すると認められる場合は、当該期間にわたり収益を認識するという工事進行基準に類似した方法で収益を認識するというものでした。

(2)原価回収基準の容認は、工事進捗度を合理的に見積もることができない場合において、発生費用を回収することが見込まれる際には、発生原価を期間費用として処理するとともに、当該原価の回収可能部分に対応する収益を収益計上するというものです。

(3)代替的な扱いは、①初期段階にて進捗度が見積もれない場合は進捗度を合理的に見積もることができる時から収益認識する、②履行義務充足までの期間がごく短い場合には一時点で収益認識できる、といった内容でした。

自社の業務や工事の実態に合わせて(1)～(3)を適用することが必要となりました。

基本的に有価証券報告書の【会計方針の変更等】の開示を行っている建設業の全ての上場会社で上記の開示が行われています。

◆引用① 株式会社関電工 有価証券報告書(2021.12)

(1) 工事契約に係る収益認識

設備工事における工事契約に関して、従来は、進捗部分について成果の確実性が認められる工事については工事進行基準を、その他の工事については工事完成基準を適用していたが、すべての工事について履行義務を充足するにつれて、一定の期間にわたり収益を認識する方法に変更している。履行義務の充足に係る進捗度の見積りの方法は、発生したコストに基づいたインプット法により行っている。進捗度を合理的に見積もることができないが、発生する費用を回収することが見込まれる場合は、原価回収基準にて収益を認識している。ただし、契約における取引開始日から完全に履行義務を充足すると見込まれる時点までの期間がごく短い工事契約については、一定の期間にわたり収益を認識せず、引渡時点において履行義務が充足されると判断し、当該時点で収益を認識している。

2. 保証サービスへの収益認識

工事契約において、竣工後の保証について定められる場合があります。収益認識基準ではこの保証について、完成物に不備があった場合、無償で補修工事を行う保証(品質保証)と点検等のアフターサービスを含む保証(保証サービス)との2つに分類しています。

このうち、工事契約において保証サービスに該当する保証が含まれる場合には、工事の完成と保証サービスの提供とを別個の履行義務として認識し、契約上の取引価格を工事の完成と保証サービスにそれぞれ配分し、別個に収益認識します。

これについて、【会計方針の変更等】で具体的に明記している会社は今回比較した30社中では0社でした(住友林業は2020年3月期の早期適用時に開示例あり)。

これは該当する取引がそもそも無い場合や、全体として重要性がないため記載を省略している場合も考えられます。いずれにしても収益認識基準が与える影響はそれほど大きくなかった論点といえます。

3. 代理人取引にかかる収益認識

建設業では、建設会社が発注者から指定された協力業者を手配するような取引や、建設会社が建築資材や機器等を販売する取引が行われることがあります。こういった取引の場合、建設会社が財やサービスを提供する当事者であるか代理人であるかを判断した上で、異なった収益認識を行うこととなります。具体的には、当事者である場合は対価の総額で、代理人である場合は純額でそれぞれ収益を認識することになります。

この種の取引について総額処理していたものを純額処理に変更した会社は多く、多数の会社が開示を行っています。総額処理を純額処理に変更したケースでは、記載方法が変更されるため売上高には影響を与えますが、利益には影響を与えません。開示を行った企業は多かったかもしれませんが、損益計算書全体に与えるインパクトは小さいとみられます。

◆引用② 株式会社大林組 有価証券報告書(2021.12)

(2) 代理人取引に係る収益認識

国内建築セグメントのうち商事事業に係る収益については、従来は、顧客から受け取る対価の総額を収益として認識していたが、顧客への商品の提供における当社グループの役割が代理人に該当する場合は、顧客から受け取る額から商品の仕入先に支払う額を控除した純額で収益を認識する方法に変更している。

4. 変動対価

工事完成時期や性能評価の結果によって対価が変動するなど、対価の額が未確定のまま、工事を進めるケースも存在します。収益認識基準ではこのような変動する可能性のある対価を「変動対価」として、見積りに関する取り扱いを定めています。

収益認識基準において、変動対価に該当する際の見積りでは、「最も発生可能性の高い最頻値」又は「発生する額の確率を加重平均した期待値」のいずれか適切な方法による、としています。また、当該不確実性が解消される際に、収益の著しい減額が発生しないよう、各報告期間末日に見積りを見直すことによって、変動対価の見積りに保守的に制限を加えています。

変動対価について触れているのは2社ありました。

◆引用③ 積水化学工業株式会社 有価証券報告書(2021.12)

これにより、従来は販売費及び一般管理費に計上していた販売手数料の一部及び営業外費用に計上していた売上割引については売上高より控除している。また、顧客との契約における対価に変動対価が含まれている場合には、変動対価の額に関する不確実性が事後的に解消される際に、解消される時点までに計上された収益の著しい減額が発生しない可能性が高い部分に限り、変動対価を取引価格に含めることとした。

5. 重要な金融要素

回収までが1年超となるなど支払サイトが長い債権の場合、収益認識基準においては契約に「重要な金融要素」が含まれていないかの検討が必要となります。

検討が必要となるケースとしては、支払う時期の違いによって割引の有無が生じる場合などが該当します。仮に下記の条件で考えます。

- ①当月、1,000万円の財の引き渡しを行った
- ②支払期限は1年半後、但し当月中に支払うと100万円の割引を行う

この例では、支払う場合と支払わない場合のある100万円が「金融要素」に該当します。

この100万円は、当月支払いを行った場合に支払う必要がなくなります。この支払いが不要になる状況を、支払期限に支払う予定だった100万円の金利を早期の支払いによって調整したと考えます。

このように割引額を金銭貸借の金利になぞらえ、割引額が持つ金利調整と同様の性格を「金融要素」と呼んでいます。その金額の大きさによって重要性があると判断される場合、その割引には「重要な金融要素」があると認められることとなります。

収益認識基準では、契約が重要な金融要素を含む場合の取引価格の算定において、まず対価の額に含まれる金利相当分の影響を調整します。その上で、収益は約束した財又はサービスが顧客に移転した時点で、顧客が支払うと見込まれる現金販売価格で認識し、最後に、金利相当分を決済期日までの期間にわたって各期の損益に、受取利息等として配分します。つまり、行わなかった割引分の収益を受け取る際に注意が必要になります。

金利相当分の調整について具体的に開示しているのは1社でした。

◆引用④ 株式会社NIPPO 有価証券報告書(2021.12)

(2) 割賦販売に係る収益認識

割賦販売について、従来は、割賦基準により収益を認識していましたが、財又はサービスを顧客に移転し当該履行義務が充足された時点で収益を認識する方法に変更しています。なお、取引価格は、割賦代金総額に含まれる金利相当分の影響を調整しています。

3 おわりに

今回は収益認識に関して建設業界で論点となるポイントを振り返りながら実際の開示例を確認しました。建設業においては、工事契約に係る収益、及び代理人取引に係る収益の認識方法が大きな影響を与えたことが改めて確認できました。

会計方針の変更の影響を開示するのは基本的には適用初年度のみです。収益認識基準の影響額を知るには当年度の開示でしか読み解くことはできません(早期適用会社を除く)。今回比較したほとんどの会社は四半期報告書開示ですので影響が軽微であるとされていても、年度末の有価証券報告書の開示では影響があるとして開示を充実させる企業も出てくるかもしれませんので2022年3月期の有価証券報告書開示にも注目してみてください。

執筆者

汐留パートナーズグループ
汐留パートナーズ株式会社 代表取締役
公認会計士(日米)・税理士

前川 研吾 氏



Profile 北海道大学経済学部卒業。公認会計士(日米)・税理士。公認会計士試験合格後、新日本有限責任監査法人監査部門にて、建設業、製造業、小売業、金融業、情報サービス産業等の上場会社を中心とした法定監査に従事。また、同法人公開業務部門にて株式公開準備会社を中心としたクライアントに対する、IPO支援、内部統制支援(J-SOX)、M&A関連支援、デューデリジェンスや短期調査等のFAS業務等の案件に数多く従事。2008年4月、27歳の時に汐留パートナーズグループを設立。税理士としてグループの税務業務を統括する。

Event Guide

建設業SFA活用による営業力強化セミナー

日程

2022年8月30日(火) 9:00 ~ 17:00

※配信時間中はいつでもご視聴いただけます。

URL

<https://www.uchida-it.co.jp/seminar/20220830/>



基調講演

シェルパワークス株式会社 代表取締役

米倉 達哉 (よねくら たつや) 氏



事例紹介セミナー

株式会社マツリカ

岡 義明 (おか よしあき) 氏



企画・編集

株式会社内田洋行ITソリューションズ 企画部

制作・デザイン

株式会社デジタル・アド・サービス

株式会社内田洋行ITソリューションズ

〒105-0004

東京都港区新橋6丁目1番11号 Daiwa御成門ビル

TEL:03-5777-5315

<https://process.uchida-it.co.jp>

禁転写転載

建設ITマガジン

Construction
IT Magazine
Vol. 10
2022.8.1

編集後記

現在ユニクロで販売されている緑色のドラえもんを目にしたことがある方はいらっしゃいますか？ドラえもんが緑色なので、初めは物珍しさで気になってしまったのですが、「サステナモード」ということで、ペットボトル約14本分の100%リサイクル商品だそうです。

ちなみにとっても可愛かったので、購入してしまいました♪

(F.I)