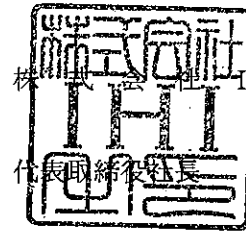


# 改善状況報告書

平成 20 年 9 月 8 日

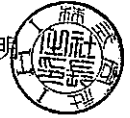
証券会員制法人札幌証券取引所

理事長 伊藤 義郎 殿



H I

金 和明



平成 20 年 2 月 25 日提出の改善報告書について、上場有価証券の発行者の会社情報の適時開示等に関する規則第 14 条の 2 第 1 項の規定に基づき、改善措置の実施状況および運用状況を記載した改善状況報告書をここに提出いたします。

## 第 1 改善報告書の提出経緯

### 1. 本件の判明

#### (1) 端緒

当社は、毎年 7 月から 9 月にかけて「利益計画の総点検」として当年度の利益計画の進捗状況の確認作業を実施しておりますが、平成 19 年 9 月 10 日の当社経営会議において、「平成 19 年度利益計画の総点検」が付議され、エネルギー事業本部および環境・プラントセクターに係る多額の損失見込みが報告されました。これを受けて、当社は、報告された損益の悪化が突然かつ巨額なものであり、当社の経営に重大な影響を及ぼす事態であることから、当該部門の平成 19 年度業績予想の大幅な修正について、その内容および原因を調査し、対応策を検討するため、同日、最高経営執行責任者（金和明、以下 CEO）を委員長として、その他 8 名の委員およびアドバイザー 1 名で構成される社内調査委員会を設置し、直ちに業績予想修正に関する調査を開始いたしました。

#### (2) 社内調査委員会による調査

社内調査委員会の概要は以下の通りです。

#### 社内調査委員会の目的

社内調査委員会の目的はエネルギー・プラント事業の業績予想修正に係る以下の事項を究明し、取締役会に報告することでした。

- ・業績予想修正に係る事実認定
- ・業績予想修正の原因究明
- ・業績予想修正に係る内部統制上の問題点把握

## ・対応策の提言

社内調査委員会は、業績予想修正の調査過程で、建設工事の工程混乱等によるコスト増加要因や請負金増額交渉不調等の建設現場や客先との関係で平成 19 年度に発生した悪化要因の他に、過年度決算の訂正の可能性に係る問題が含まれていることを認識いたしました。この問題への対応は、工事の損益見通しの適格性に係るものであり、社内調査委員会の所期の目的とは異なるものでありましたが、業績予想修正の問題とは不即不離の関係にあることから、同委員会で調査を継続し、その結果、平成 19 年 3 月期決算に織り込まれた工事進行基準対象工事のコストダウン施策と思われる原価削減を平成 19 年 9 月末時点で再評価し、実現性の低いものを損失として算定すると、その額は最大で約 280 億円になると推測されました。

更にこの中には平成 19 年 3 月時点でコストダウン施策の実現性が低いと思われるケースが含まれていたため、それらは決算を遡って訂正する可能性があるかと判断いたしました。

(注) 本改善状況報告書において、「コストダウン施策」とは設計から現場建設工事の各段階において、発生原価に対して責任をもつ各部門が原価を下げるための方策を検討し実現させていく活動をさし、その活動の結果実現する原価削減を「コストダウン効果」として使用しています。(以下、同様)

社内調査委員会は、平成 19 年 9 月 28 日開催の当社臨時取締役会において、発覚した業績予想修正の内容および過年度決算の訂正の可能性について調査経過の報告を行ない、当社は、これを受け、この事実につき、同日、「業績予想の修正に関するお知らせ」および「過年度決算発表訂正の可能性に関するお知らせ」にて開示いたしました。

また、同事実開示以降も、社内調査委員会は、業績予想の大幅悪化の原因とその対策の調査・検討に加え、過年度決算への影響の有無、程度について調査を進め、その結果を調査報告書にまとめました。

社内調査委員会は、平成 19 年 12 月 12 日の臨時取締役会において調査結果を報告し、取締役会はこれを了承いたしましたので、当社はこれを受けて同日、「業績予想の修正および過年度決算の訂正に関する調査結果ならびに当社の対応方針のご報告」を開示するとともに、「社内調査委員会の調査報告書について」にて「調査報告書の概要」を開示いたしました。

## 2. 社外調査委員会による調査

当社は、社内調査委員会による社内調査の客観性を担保するため、平成 19 年 10 月 9 日、当社と利害関係のない独立の第三者である弁護士 3 名、公認会計士 1 名、合わせて 4

名の有識者により構成される社外調査委員会を設置し、社内調査委員会作成の社内調査報告書に記述された調査の方法、その内容および結果につきレビューを行ない、社内調査報告書が本件業績予想修正の前提事実およびその原因を正確に反映しているかどうかを検証することを依頼いたしました。

社外調査委員会設置の目的は以下の点にありました。

- ・ 社内調査報告書の内容、結果の客観的検証
- ・ 再発予防策の妥当性の検証
- ・ 要調査事項又は原因の指摘
- ・ 業務改善策の提言

社外調査委員会による調査結果は、平成 19 年 12 月 12 日、「社外調査委員会の調査報告書について」にて開示いたしました。

### 3. 会計監査人の監査

当社は、過年度訂正に係る影響額につきまして、当社として数値を確定後、取締役会での承認を得て平成 19 年 12 月 14 日に決算短信の訂正を行ない、平成 19 年 12 月 27 日に会計監査人の監査報告書を得て、同日、平成 19 年 3 月期の有価証券報告書ならびに平成 18 年 9 月中間期の半期報告書に係る訂正報告書を提出いたしました。

#### 4. 調査結果

##### (1) 過年度決算訂正の影響額

上記社内調査委員会および社外調査委員会の調査ならびに会計監査人の監査を踏まえて訂正を行った結果、平成19年3月期および平成18年9月中間期の連結および単独決算への影響は以下の通りでした。

##### ①連結決算の訂正

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
第190期 平成19年 3月期	売上高	1,234,851	1,221,016	△13,835
	営業利益	24,617	△5,626	△30,243
	経常利益	21,511	△8,732	△30,243
	当期純利益	15,825	△4,593	△20,418
第190期 平成18年 9月中間期	売上高	518,936	517,531	△1,405
	営業利益	1,061	△8,762	△9,823
	経常利益	△492	△10,315	△9,823
	中間純利益	△2,817	△10,095	△7,278

##### ②単独決算の訂正

(単位：百万円)

		訂正前	訂正後	影響額
第190期 平成19年 3月期	売上高	659,910	642,490	△17,420
	営業利益	7,109	△17,589	△24,699
	経常利益	12,741	△11,958	△24,699
	当期純利益	6,134	△15,038	△21,172
第190期 平成18年 9月中間期	売上高	266,804	261,853	△4,950
	営業利益	△5,201	△15,280	△10,078
	経常利益	△3,234	△13,312	△10,078
	中間純利益	△6,088	△13,517	△7,429

##### (2) 調査の結果判明した事実関係

エネルギー・プラント事業における今回業績見通しに織り込まれた工事進行基準対象工事に関わるコストダウン施策の未達による悪化を精査したところ、平成18年9月期および平成19年3月期決算時にコストダウン効果を採算性の改善策として織り込むことが相

応しくないと考えられる案件があることが判明いたしました。また、調査の過程においても、コストダウン施策の未達とは異なるコストの織り込み漏れなどの過誤が発見されました。

社内調査委員会の調査により判明した事実関係は、以下のとおりです。

#### ①客観性に欠ける判断によるコストダウン

旧エネルギー・プラント事業本部管理部、電力事業部は平成 19 年 3 月中に行なった一連の打ち合わせにおいて、事業本部管理部長の強い指示のもとに電力事業における 2 案件（以下、該当工事 2 件）について製造原価利益率を 25%まで引き上げておりましたが、平成 19 年 4 月 5 日に、エネルギー事業本部長（前エネルギー・プラント事業本部管理部長）はエネルギー事業本部長、電力事業部長、電力事業部管理部長等を集め、該当工事 2 件については納期がまだ先であり、進められている VE 活動(Value Engineering, 製品のデザイン、品質、機能等を犠牲にすることなく、最小のコストでより良い製品を作り出すための管理活動をいいます。)の成果の適用などにより、コストダウンに注力すれば製造原価利益率 30%が実現可能であるので、これを目標として総発生原価見通しを工事進行基準システムに投入するよう求めました。

電力事業部は事業本部長の強い指示を最終的には受け入れましたが、想定されるコストダウン施策の例示はあったものの、その施策の具体化の検討も無く、高い利益率となる総発生原価見通しの設定を指示したことは客観性に欠ける判断によるものであり、社内調査委員会は、結果的に見れば実現する蓋然性が低いものであったとの判断に達しました。

上記を受け、総発生原価見通しを増加させたことにより工事進捗度が下がり、その結果、売上高が減少いたしました。また、赤字工事については受注工事損失引当金を追加計上いたしました。

#### ②コストダウン効果の評価の見直し時期の妥当性

電力事業部においては、VE を初めとする具体的なコスト削減施策を立案し部門別に展開もしておりましたが、工程混乱などへの対応に追われコストダウンの実現が難しくなってきたもので、平成 18 年 9 月末および平成 18 年度末には、コストダウン効果の評価の見直しをすべきであったと考えられる類型が複数の工事で見受けられました。

また、平成 18 年度末時点では、ボイラ耐圧部の製作のコストダウンのために、国内工場製作から海外子会社へ製造委託する計画であったものについて、同社の操業山積み（工場に投入される仕事量）の関係から平成 19 年度になって再び国内製作としたことによって、コストダウン効果を見直した工事が 1 案件ありました。しかし、同社の操業山積みは平成 18 年度末時点には既に工場の生産能力に対して高く、コストダウン計画によって同社に製造を委託することの妥当性に疑義があることが判明いたしました。

環境・プラント事業部（現 環境・プラントセクター）では、LNG タンクの VE 活動によるコスト削減活動をシュッドプラン（あるべき原価を実現させるための計画）と称して取

り組んできました。その活動にはタンクの重量を削減することにより鋼材コストを削減することが織り込まれていましたが、重量削減はある程度実現したものの、一方で鋼材価格が上昇した平成 18 年度末時点では、改善を悪化が上回る状態となっていました。

しかし、鋼材価格の上昇は平成 18 年度から生じており、平成 19 年 3 月までに発注することにより確定した鋼材単価を用いた場合に、コスト削減効果が未達成となると評価せざるを得ないと判断されたケースが 3 案件で発見されました。

上記を受け、総発生原価見通しを増加させたことにより工事進捗度が下がり、その結果、売上高が減少いたしました。また、赤字工事については受注工事損失引当金を追加計上いたしました。

#### ③コスト増加要因の過誤による織り込み漏れ

平成 19 年度悪化項目に関する適時性の検討の過程において、電力事業部では、鋼材の発注時点で実行予算からのコスト増加が明らかになり、総発生原価見通しを増加（採算悪化）させるべきものについて、コスト増加分を総発生原価見通しに織り込んでいない工事が 2 案件発見されました。

（注）当社において「実行予算」とは、受注後に当該工事のコストを費目別に展開し、その時点で実施可能と合理的に判断された見積もりに基づく工事の予算のことを言います。（以下、同様）

上記を受け、総発生原価見通しを増加させたことにより工事進捗度が下がり、その結果、売上高が減少いたしました。また、赤字工事については受注工事損失引当金を追加計上いたしました。

#### ④期末月までに判明していた事実に基づく見通しへの過誤による織り込み漏れ

電力事業部では、輸出ボイラ 1 案件について、BOP 機器（ボイラ付帯設備；運炭設備、灰処理設備）の発注に関する実行予算からの乖離（悪化）を平成 19 年 4 月の発注時点でコスト増加と認識していましたが、発注に係る証憑の確認の過程で平成 19 年 3 月には業者に内示していることが判明いたしました。

また、他の国内 1 案件では、納入範囲の拡大（追加工事）に対する客先注文書を平成 19 年 3 月に受領していましたが、請負金、およびそれに対応する原価ともに決算時のプロジェクト損益見通しに過誤により織り込み漏れとなっていました。

その他の 3 案件では、注文書が平成 19 年 3 月までに発行され、当該発注に関してコスト増加要因があつたにもかかわらず、総発生原価見通しに織り込まれていないものが発見されました。

原子力事業部では、平成 19 年 3 月までに、施工指示していた工事がほぼ完了していたにもかかわらず、コスト増加要因のプロジェクト総発生原価見通しへの織り込みが漏れていたものが 3 案件発見されました。

上記を受け、総発生原価見通しを増加させたことにより工事進捗度が下がり、その結

果、売上高が減少するとともに、赤字工事については受注工事損失引当金を追加計上いたしました。また、既に引渡し済みの工事については引当原価を計上いたしました。

#### ⑤業者からの求償に対する取り扱いについて

環境・プラントセクターのセメント工事 2 案件では、業者の施工不具合から手直し工事が発生することになりましたが、業者からは手直し費用の請求がされていました。また、LNGタンク建設工事 1 案件では、鋼材価格高騰および追加工事に対する追加請求が業者からされていました。

これらの工事では、業者との契約は固定価格契約で、原則として追加支払いは行なわないという条項があったため、この請求に対して平成 19 年 3 月期決算で採用した総発生原価見通しには織り込んでいませんでした。

しかしながら、平成 18 年度下期以降、当該業者への支払いを行なわない場合には業者の協力を得られず、納期を守れなくなるおそれが出てきたことから、納期が守れない場合に想定される客先からの高額な損害賠償請求を避けるために、業者に対して施工を促す意味で一部の支払いを行なうことに、平成 19 年度に入ってセクターとして方針を変更しました。この事案では、平成 19 年 3 月末時点において、既に建設工事の遅延が平成 19 年度において解消できない程度に進行しており、現時点で客観的に判断すると業者へ支払いを行なう蓋然性が高く、過年度決算訂正の対象となるものと判断いたしました。

上記を受け、総発生原価見通しを増加させたことにより工事進捗度が下がり、その結果、売上高が減少いたしました。また、赤字工事については受注工事損失引当金を追加計上いたしました。

#### ⑥平成 19 年 4 月～9 月に判明したコスト増加項目の取り扱い

コスト増加の事象が平成 18 年度中に存在していたが、コストの算定が平成 19 年 4 月～9 月にずれ込んだ 5 件の工事について、合理的な算定根拠に基づいて平成 18 年度末の総発生原価見通しに織り込むのが望ましいという保守的な立場にたって、平成 18 年度に影響する項目と判断いたしました。

上記を受け、総発生原価見通しを増加させたことにより工事進捗度が下がり、その結果、売上高が減少するとともに、赤字工事については受注工事損失引当金を追加計上いたしました。また、既に引渡し済みの工事については引当原価を計上いたしました。

上記①から⑥の事実関係に基づく過年度決算訂正の営業利益への影響について、事業部別に金額・工事件数（ただし、同一工事が複数の要因となっている場合があります）を以下の表にまとめて表示いたします（単位；百万円）。

要 因	平成 19 年 3 月期			
	電力	原子力	環・プ	合計
①客観性にかける判断による コストダウン	2 件 1,428			2 件 1,428
②コストダウン効果の評価の 見直し時期の妥当性	5 件 4,961		3 件 1,951	8 件 6,912
③コスト増加要因の過誤による 織り込み漏れ	2 件 3,446			2 件 3,446
④期末月までに判明していた 事実に基づく見直しへの過誤 による織り込み漏れ	5 件 1,168	2 件 4,127		7 件 5,295
⑤業者からの求償に対する 取り扱いについて			3 件 5,055	3 件 5,055
⑥平成 19 年 4 月～9 月に判明 したコスト増加項目の取り扱い	4 件 7,559		1 件 705	5 件 8,264
合 計	18 件 18,562	2 件 4,127	7 件 7,711	27 件 30,400
(保証工事損失引当金戻入額)				△ 157
総 合 計				30,243

要 因	平成 18 年 9 月中間期			
	電力	原子力	環・プ	合計
①客観性にかける判断による コストダウン				
②コストダウン効果の評価の 見直し時期の妥当性	4 件 2,066			4 件 2,066
③コスト増加要因の過誤による 織り込み漏れ	2 件 3,159			2 件 3,159
④期末月までに判明していた 事実に基づく見直しへの過誤 による織り込み漏れ		2 件 4,021		2 件 4,021
⑤業者からの求償に対する 取り扱いについて				
⑥平成 19 年 4 月～9 月に判明 したコスト増加項目の取り扱い			1 件 602	1 件 602
合 計	6 件 5,225	2 件 4,021	1 件 602	9 件 9,848
(保証工事損失引当金戻入額)				△ 25
総 合 計				9,823

## 【ご参考】

### 1. 当社の組織体制

当社の組織体制は、事業領域もしくは製品別の事業本部・セクター制を採用しており、事業本部の下に、より細分化された製品別の事業部が置かれています。本社部門は、全社を統括するとともに、部門によって、事業本部・事業部を監視・監督し、もしくは、事業部門の経営を支援する機能を持っています。

平成 18 年度においては、エネルギー・プラント事業は、エネルギー・プラント事業本部が当該事業を統括・運営し、電力事業部、原子力事業部、環境・プラント事業部の 3 事業部から構成されていました。平成 19 年度からは、重点的に管理する事業についてはセクターとして独立させるという全社方針を受け、当社における強化事業と位置づけられた LNG 事業（LNG の受け入れ・払い出し基地の建設など）を受け持つ環境・プラント事業部を環境・プラントセクターとして独立させるとともに、他の 2 事業を統括する本部をエネルギー事業本部と改称いたしました。

### 2. 工事進行基準経理の仕組みについて

現在、わが国では長期請負工事の収益の計上については、工事進行基準と工事完成基準の選択適用が認められていますが、当社においては、請負金額 30 億円以上、かつ、工期 2 年以上の工事について工事進行基準により収益を認識しています。

工事進行基準経理は、

- ア) 工事契約に関して請負金額、総発生原価見通し、および、決算日における工事進捗度を合理的に見積もり、
- イ) 請負金額、総発生原価見通しに対して工事進捗度を乗じて、当期の工事収益および工事原価を認識する会計処理ですが、当社では決算日において下記の算式により収益を認識しています。

(算式)

- ・ 工事進捗度＝当期製造原価実績累計額÷総発生原価見通し
- ・ 進行基準売上高＝請負金額×工事進捗度－前期累計進行基準売上高
- ・ 進行基準売上原価＝当期製造原価実績累計額－前期製造原価実績累計額
- ・ 進行基準売上総利益＝進行基準売上高－進行基準売上原価

上記のとおり、工事進行基準経理では、総発生原価見通しという、未確定である原価の見通しを使用するため、総発生原価見通しを如何に正確に把握するかが、適切な収益・費用の認識に重要な要素となります。

また、上記算式のとおり、当期の進行基準売上高・売上原価は、累計の進行基準売上高・売上原価から前期までの累計進行基準売上高・売上原価を控除して算出されるため、当期において総発生原価見通しの変更があった場合には、前期以前に認識していた損益の修正も当期に行なわれることになるため、総発生原価見通しの変更は当期損益への影響額を大変大きなものとするおそれがあり、総発生原価見通しを正確に把握することが重要であることは前述のとおりです。

## 5. 過年度決算を訂正することになった背景と原因

当社は、本件過年度決算訂正の背景と原因には以下のようなものと判断いたしました。

### (1) 過年度決算を訂正するに至った背景

#### ① 事業本部・事業部の利益目標値達成に対する意識の問題

旧エネルギー・プラント事業本部においては、事業本部が本社に対してコミットした利益目標値を守ることが、事業本部のマネジメントにとって何よりも優先されてきたと思われます。そのため、第1, 4. (2)①「客観性に欠ける判断によるコストダウン」、同②「コストダウン効果の評価の見直し時期の妥当性」、同③「コスト増加要因の過誤による織り込み漏れ」、同⑤「業者からの求償に対する取り扱いについて」の問題については、本来会計的には慎重に取り扱わなければならない問題であるにも拘らず、慎重さを欠く、もしくは楽観的な解釈に基づく、事業本部管理部の行きすぎた指導があったものと推察されます。

#### ② エネルギー・プラント事業の原価管理部門の役割

当社においては原価管理部門がそれぞれの事業本部・セクターに置かれており、事業部門として独立して原価管理、監査・調査対応をすることが期待されていましたが、エネルギー・プラント事業部門（エネルギー事業本部および環境・プラントセクター）の原価グループの人員構成は人数や経験において必ずしも十分ではなく、期待された管理業務ができていたか懸念があります。

また、原価管理部門は事業本部長の下部組織のため、担当課長に相当強い意志がないと事業本部のマネジメントに対抗できず、また、事業本部のマネジメントに原価担当の意見を尊重する意識が無ければ、統制環境としては問題が生じるおそれがあります。

今回の事態において、エネルギー・プラント事業部門の原価グループは、様々な意思決定の場に関与しておらず、原価グループとしての牽制機能が発揮できていなかったことが社内調査委員会による関係者へのヒアリングの結果からも推測できます。

当該グループが、その戦力および事業本部中枢との希薄な関係という問題から、期待される役割を十分に果たせなかったことも今回の事態を引き起こした一因と考えられます。

### (2) 過年度決算を訂正するに至った原因

上記の過年度決算を訂正するに至った背景についても勘案したうえで、当社は過年度決算を訂正するに至った主たる原因は以下の2項目であると判断いたしました。

①本社部門による事業本部・事業部情報のモニタリング体制の不備

過年度決算訂正の原因については、本社部門が事業本部・事業部に係る情報をモニタリングする体制が必ずしも万全ではなかった、もしくは、本社部門が十分なモニタリング機能を果たしていないおそれがあったと判断いたしました。

②工事進行基準対象工事の総発生原価見通しの算出とチェックの上で必須情報を把握するプロセスが十分に機能していなかった問題

第 1, 4. (2)④「期末月までに判明していた事実に基づく見通しへの過誤による織り込み漏れ」、同⑥「平成 19 年 4 月～9 月に判明したコスト増加項目の取り扱い」で指摘した事項は、結果として今回、過年度に影響を及ぼすことと判定いたしました。このようなことが発生した原因は、各ライン部門と事業部管理部門、関係会社と事業部管理部門などプロジェクトの関係部門間の情報の伝達とその受け入れ手続きに不備があったためと思われる。さらに、工程の混乱などを端緒とした管理部門の混乱や、建設を担当する関係会社にも発生した同様の混乱が、各部門間の情報の授受と管理部門による評価の遅れに影響したと思われる。

従い、工事進行基準対象工事の総発生原価見通しを算出しチェックするための必須情報が適時に利用可能な形で伝達されないなどの、必須情報を把握するプロセスが十分に機能していないおそれがあったと判断いたしました。

## 第2 改善措置および実施・運用状況

本件過年度決算訂正は、エネルギー・プラント事業における工事進行基準対象工事の受注決定から工事施工・完成に至る業務プロセスならびに業績管理の体制・制度、および、それらの運営方法に、かかる事態をもたらす、あるいは問題点の早期発見・対処を妨げる「モニタリング」および「情報と伝達」に関する内部統制・内部牽制の不足があった事によるものと判断し、この問題に対応する対策を各証券取引所から提出を求められていた「改善報告書」にまとめ、平成20年2月25日に提出するとともに開示いたしました。

当社は、過年度決算の訂正を行なうこととなった事態を極めて重く受け止めるとともに、深く反省し、改善報告書の開示以降、改善措置の実施を進めてまいりました。また、当社における内部統制の推進部門である内部統制室を改善措置の進捗状況のモニタリング部門に定め、進捗状況をモニタリングするとともにそのフォローをしてまいりました。

以下に各改善措置を改善報告書より抜粋して記載するとともに、その改善措置の実施・運用状況に対応させて記載しております。また、改善報告書の（別紙1）として添付した「改善措置実施スケジュール」と現状を対比したスケジュール表として「改善措置の実施スケジュール【別紙1】」に添付いたしますのでご参照ください。

### 1. 今回の訂正に至った原因に直接的に対応する改善措置について

#### (1) モニタリング機能の強化

##### ①大型工事受注審査体制の改善・強化

大型工事の受注案件については、従来「重要受注案件検討会議」において、コスト・契約・技術等に関するリスクを検討してきましたが、本会議の前に行なわれる事前検討会での検討時間が充分に取られず、結果として検討不足となっていたおそれがありました。また、本会議の機能、権限等について、当社の制度として明確に定義づけされておりました。これらの問題点に対応するため下記の対策を行なうこととしておりました。

##### (i) 契約法務部組織強化

平成20年1月1日付で契約法務部に「プロジェクト審査グループ」を新設し、大型工事の受注可否審査体制・プロセスの整備を行なうとともに、受注審査実務を行ないます。構成員は4月までに6名（平成20年2月25日時点で4名）といたします。

#### 【実施・運用状況】

平成20年1月1日付で「組織規程」第11条に基づき本社組織である契約法務部に「プロジェクト審査グループ」を新設いたしました。4名の人員で発足し、平成20年5月末に2名を増員し6名体制といたしました。プロジェクト審査グループは「重要受注案件審査

会」（従来の重要受注案件検討会を改称）および「審査小委員会」（従来の事前検討会を制度化）の運営について規定した「重要受注案件審査会運営手続」、各事業本部・セクターおよび子会社の個別受注案件に関する受注前の社内審査手続について規定した「大型プロジェクト案件の受注前審査基本規程」の整備を行ない、これらの規程は平成 20 年 4 月 1 日付で施行され、受注前審査プロセスを社内手続きとして明確にいたしました。また、審査小委員会の委員長は小委員会の審査結果を重要受注案件審査会に報告することとし、事前検討の審査機関としての位置づけを明確にいたしました。

(ii) 受注審査方法の厳正化、明確化

プロジェクト審査グループは、対象案件の初期段階（客先からの引合の段階）から受注可否審査段階までの商談進展状況や事業本部・セクター内検討状況の把握などを通じて、案件を受注することによるリスクを独自に明確化し、見積原価、コンテンツジェンシーコストの織り込みなど客先提示価格案など条件の妥当性を検討し、受注可否審査をより厳格に行なうための情報を整備いたします。

それらの結果を最高経営執行責任者、副社長、財務部長、経営企画部担当役員、および、CEO が指名した執行役員で構成される重要受注案件審査会（仮称）に報告し、審査会はその情報に基づき案件の審査を行ないます。

また、重要受注案件審査会の機能、権限、審査基準などを整理し、明確化します。

受注可となった案件については、見積もり提出状況や応札結果の確認、また、審査後の客先との交渉過程において、受注可否判断の前提となった契約条件等が変更になった場合の再審査付議基準を明確化し、契約締結までの商談進展状況を逐次把握し、受注可否判断の前提が変化していないかをフォローいたします。（平成 20 年 3 月から）

なお、事業本部（事業部）・セクターは本社部門における上記対策の実施に合わせて事業本部（事業部）・セクター内の受注審査のプロセスを見直し、ルール化いたします。

（平成 20 年 4 月から）

【実施・運用状況】

平成 20 年 4 月 1 日より、従来の本社による審査（重要受注案件検討会）に相当する重要受注案件審査会、および、重要受注案件審査会の審査の効率化・迅速化および実務面での確認機能の強化を図るため、重要受注案件審査会の下部組織として審査小委員会を設置し、受注前審査を実施しております。受注前審査の審査対象は①予想請負金が 50 億円以上の案件、②経営原価（注；当社において管理目的のために使用する原価概念であり、工事原価に販売費および一般管理費、営業外費用、税金、配当金等の配賦額を加えた原価を示す）に対する予想赤字が 1 億円以上の案件、③エネルギー事業本部、環境・プラントセクター所掌で、予想請負金が 30 億円以上 50 億円未満の案件、④事業本部長・セクター長・契約法務部長が審査を必要と判断した案件、のいずれかの条件に該当した案件です。

審査小委員会の審査メンバーは、対象となるプロジェクトの見積原価情報に反映される

べき各種リスクの審査を行うために、専門的見地から、下記本社各部門の部門長が任命する者によって構成されております。それぞれの部門の主たる審査項目は、以下の通りであります。これらに加えて事務局であるプロジェクト審査グループが収集し、評価する原価内訳や操業の情報を統合して審査小委員会において見積原価の妥当性、設計・工場・現地工事の操業の妥当性等を総合的に検討いたします。

- ・経営企画部： 経営リスク、経営方針との整合性
- ・契約法務部： 契約リスク
- ・財務部： 財務リスク、会計・税務処理の課題
- ・プロジェクト管理室： プロジェクト遂行リスク（遂行体制の妥当性を含む）
- ・調達管理本部： 調達リスク
- ・技術開発本部： 技術的リスク
- ・営業統括本部： 海外リスク（カントリーリスク）

プロジェクト審査グループは対象案件の初期段階（客先からの引合の段階）から受注可否審査段階までの商談進展状況や事業本部・セクター内検討状況の把握などを通じて、案件を受注することによるリスクを独自に明確化し、見積原価、コンティンジェンシーコストの織り込み、客先提示価格案など、条件の妥当性を検討すると改善報告書に記載しましたが、現状、プロジェクト審査グループの機能については、以下のとおりのプロセスといたしました。

まず、プロジェクト審査グループは、審査小委員会の事務局として事業部門から審査要請があった場合に、自ら当該案件に対する事業本部・事業部・セクター、および、子会社の取り組み状況を調査するとともに、審査小委員会を招集します。そして、各審査メンバーにより専門的な見地から行なわれた審査結果を取りまとめ、また、これらの事前審査の過程で発見された問題点があれば、事業本部・事業部・セクターおよび子会社に対して書面で対応策について回答を求めます。次に、これらの事前検討を踏まえ、重要受注案件審査会の開催一週間前までに開催することを原則とした審査小委員会上で当該案件が応札可能であるかどうかを決定します。そして、この審査結果については「大型プロジェクト案件審査実務取りまとめ結果(報告)」にまとめられ、審査小委員会の委員長が重要受注案件審査会に提出・報告することにいたしました。

重要受注案件審査会は最高経営執行責任者(以下、CEO)を議長として、副社長執行役員、契約法務部担当の執行役員、技術開発本部長、経営企画部長、財務部長、および議長が任命する者が審査メンバーとなり、審査小委員会の審査結果を踏まえて損益見通しの妥当性、リスク対策の妥当性、プロジェクト推進体制といった対象案件の経営に与える影響の確認を行ないます。同審査会は、審査の結果を踏まえて、受注決定権を持つ事業本部長・セクター長に対して、受注可否決定の前段階としての最終的な応札・見積り提出の可否を判断・決定するうえの方針概要を示します。すなわち、重要受注案件審査会、審査小委員会は各プロジェクトについて個別に徹底した審査を行ない、他方、事業本部長・セ

クター長は、審査会の示した方針概要に基づき、最終的な応札・見積り提出可否の判断を行いません。また、事業本部長・セクター長は、審査会で指摘された事項について、応札前に対応策を審査会の議長・審査委員・事務局に報告することが義務付けられたことにより、本社部門による牽制機能を担保しております。審査は原則として応札の一週間前までに行ない、審査段階で発見された問題点を事業本部・セクター側で解決した後、応札いたします。なお、技術開発本部長については技術審査の責任者として、従来の技術開発担当副社長に代わり、平成 20 年 4 月 1 日以降、新たに会議メンバーとなったものであります。

【重要受注案件審査会の開催実績(平成 20 年 4 月以降に審査を実施した案件数および開催回数)】(平成 20 年 8 月 31 日現在)

物流・鉄構事業本部	:	3 件	8 回
エネルギー事業本部	:	7 件	7 回
環境・プラントセクター	:	2 件	3 回
(株)アイ・エイ・アイ マリノテック	:	2 件	2 回

これら審査小委員会、重要受注案件審査会の審査手続きは、契約法務部が「重要受注案件審査会運営手続」において規定化いたしました。

また、応札・見積り提出後に、契約の内容および請負金に変更が生じた場合は、事業本部・セクターが変更内容を事務局(プロジェクト審査グループ)に報告し、①契約の範囲または条件の変更、②技術要件の変更、③工程・納期の変更、④主要調達先・主要製作工場の変更、⑤利益率の変更、⑤予想請負金額の 5%以上の変更のいずれかが認められた場合は、自社にとって有利な条件変更であることが明確である場合を除き、原則として重要受注案件審査会または審査小委員会で再審査を行なうものとしたしました。また、変更内容を確認した結果、再審査を行なわないことにした場合には、事務局は変更内容と再審査を行なわない理由を重要受注案件審査会の議長および審査委員、審査小委員会の委員に報告することにいたしました。なお、規程を施行後、現時点までで当該再審査に該当する案件は存在いたしません。

なお、再審査の条件が規定化されたことについては、各事業本部・セクターおよび子会社担当取締役からも再審査の申請は必ず行なうよう各事業本部・セクターおよび子会社に伝達されており、これを受けて、プロジェクト審査グループは、審査後の見積提出、受注(失注)等の状況について付議内容を充足していることを確認する、審査後に見積範囲・金額等の付議内容を変更して再提出する場合には、その内容の確認および再審査の必要性の有無を判断するなど、審査後のフォローをしております。

事業本部(事業部)・セクター内の受注審査のプロセスを見直し、ルール化する点につきましては、電力事業部および環境・プラントセクターでは、事業本部・セクター内での

受注の審査プロセスとして、「トールゲート方式」を採用しております。「トールゲート方式」とは、個別プロジェクトの「見積りから引渡し」までの主要マイルストーンごとにステージを定め、各ステージでプロポーザル・マネージャー（見積り作成責任者）もしくはプロジェクト・マネージャー等が作成した主要成果物を、事業本部長・セクター長等がレビューする仕組みですが、環境・プラントセクターは見積りから引渡しまで、電力事業部は見積りから受注までを対象期間としております。トールゲート方式では、各ステージで定められたトールゲートに合格しなければ、次のステージに進むことはできません。

また、このトールゲート方式では重要受注案件審査会もそのトールゲートのひとつとして定義され、審査会に至るまでにチェックすべき項目、各段階における検討者・決裁者が定義されています。受注前段階における本方式の目的は、引き合いから受注に至るまでに、該当案件を取り込む事の合理性、コストの妥当性、想定されるリスクの数値化、リスクの回避策の検討等を効率的に、かつ、漏れなく行なうことにあります。さらに、各段階の検討者・決裁者が予め定義されていることから検討履歴が確実に残せること、チェックの漏れ・ムダが少ないこと、あるステージで不合格になった場合には次のステージに進めないことなどから見積業務の合理化も期待できます。

電力事業部および環境・プラントセクター内でそれぞれ受注前の審査に該当するステージでのトールゲート会議には、プロジェクト審査グループのメンバーも出席しており、情報共有と受注前審査の効率化を図っております。

原子力事業部については平成 20 年 4 月から実施予定でしたが、検討に時間を要したため、平成 20 年 8 月にトールゲート方式に準じる審査体制を整備するために部門規定「見積設計、見積原価算出に関する業務規定」を改訂し、実務的には 8 月初旬から本方式による見積業務を開始しております。

なお、トールゲート方式に関する部門規定は、上記の原子力事業部のほか、電力事業部では「フロントローディング遂行要領」に、また、環境・プラントセクターについては「トールゲートレビュー実施規程」において規定化されております。

トールゲート方式は、各事業部門におけるプロジェクトの接点管理の手法として導入されたものですが、上述のように、そのうちの受注に至るまでのステージが審査プロセスに組み込まれることにより、事業部門側の業務フローと本社部門側のモニタリングが有機的かつ合理的に組み合わせられることになり、全体として効率的かつ効果的なプロジェクト審査体系になっているものと考えます。

## ②プロジェクト管理室の設置による工事進行基準対象工事の損益見通しの適正性確保

当社では受注工事の製造原価利益段階までの収益・費用の算定および管理は事業本部・事業部およびセクターの責任において行なっていますが、今般調査対象となった案件の中には、工事進行基準対象工事の工事原価総額（注；改善報告書において「総発生原価見通し」と表現していたものを「工事原価総額」と統一することにしました。従い、本改善状

況報告書の第 2 章以降は第 1 章で使用してきた「総発生原価見通し」を「工事原価総額」と変更することにいたします。) の算定において不適切と思われる処理が含まれていたことにより、過年度決算を訂正することになりました。このことは、本社部門における事業本部・事業部およびセクターのモニタリング体制が充分ではなかったことに起因すると考えられますので、この問題点について以下の対策を行なうこととしておりました

平成 20 年 1 月 1 日付で本社に「プロジェクト管理室」を新設し、エネルギー事業本部、環境・プラントセクターの工事進行基準対象工事の損益見通しが透明性をもって適正に算定されているかを監査することとし、構成員は 8 名前後といたします。(4 月予定)

構成員については、社内からの転籍だけでなく、会計・業績管理に経験の多い当社の OB を採用する(2 名)とともに、エンジニアリング会社でプロジェクト・マネージャーの経験を有するプロフェッショナルを 1 名採用するなど社外のリソースも活用することにいたします。

プロジェクト管理室は、工事進行基準対象工事の受注後における、プロジェクト遂行体制の妥当性、プロジェクトの進捗に合わせた中間原価の管理状況、請負金増額手続きの進展状況と工事損益見通しへの織り込み状況を調査したうえでその適正性を評価し、その結果および問題がある場合の指摘事項・改善提案について、原則として 1 回/月、もしくは適時に経営会議をとおして CEO に報告することを主たる任務といたします。(平成 20 年 3 月から)

上記のうち中間原価の管理状況については、工事の進捗状況に合わせて発生原価の増減が正しく中間原価に反映されているか、実現していないコストダウン効果が織り込まれていないか、リスクの発生状況が適切に中間原価に反映されているか、工事の管理の不備により原価計上漏れがないかなどの視点から、現地工事の実査を行なうことも含め、監査いたします。(平成 20 年 4 月以降)

(注) 「中間原価」は工事の途中段階において、それまでの実績発生費用に加えて、今後の発生見込み費用を見積もることにより、工事完成時での最終費用を見通した原価を指します。(以下、同様)

#### 【実施・運用状況】

平成 20 年 1 月 1 日付で本社にエネルギー事業本部および環境・プラントセクターの工事進行基準対象工事の損益見通しが透明性をもって適正に算定されているかを監査するために「プロジェクト管理室」を新設いたしました。同室の体制につきましては、平成 20 年 2 月までにプロジェクト管理室の監査業務量を考慮して、会計・業績管理に精通した当社 OB(2 名)を含めた合計 6 名の専任者に加えて、大手エンジニアリング企業においてプロジェクト・マネージャーを経験したプロジェクト管理の専門家を招聘し嘱託(週 2 日程度)として活用しており、合計 7 名体制で業務執行しております。今後の監査業務量の

増加等により構成員の増員が必要な場合は、社外リソースの活用も含めて検討することとし、当面、平成 20 年度下期に 1 名増員を検討する予定です。

同室は、平成 20 年 2 月以降実質的な活動を開始いたしましたが、当初はエネルギー事業本部および環境・プラントセクターの工事進行基準対象工事について、中間原価の算定手続きに従って中間原価を管理する状況になっているかの確認を含むプロジェクトの管理状況について、事業部管理部やプロジェクト・マネージャーへのヒアリングに加え、部門規定等の資料の提出を受け監査しました。また、請負金増額手続きの進展状況については、客先との交渉状況等について事業部管理部および営業部門からヒアリングを行いました。

プロジェクト遂行体制の妥当性については、平成 20 年 6 月から調査を開始しており、8 月末までに 7 プロジェクトを監査対象案件として調査を継続しており、うち 2 プロジェクトについて、その概要を平成 20 年 8 月 25 日の経営会議に報告いたしました。残りの 5 プロジェクトについては 9 月の経営会議に報告する予定です。妥当性の判断を行なうチェックポイントは、プロジェクト・マネージャーのプロジェクト遂行方針、遂行組織と責任、プロジェクトスコープなどが明確になっているかなどの総合的な計画、リスク・変更・予算・コスト・スケジュール管理（工事の進捗管理）などができる体制になっているかなどの管理面の問題の有無、また、部門別の工事遂行計画の有無と妥当性などについてとしましたが、個別のプロジェクトごとに、プロジェクト・マネージャーからのヒアリングを中心に調査することにしております。

平成 20 年 3 月期決算における中間原価・工事原価総額の算定手続きの遵守状況の監査については、決算日の約 1 ヶ月前から、工事の進捗状況に合わせて発生原価の増減が正しく中間原価に反映されているか、実現していないコストダウン効果が織り込まれていないか、リスクの発生状況が適切に中間原価に反映されているかなどについて、プロジェクト管理室が作成した様式に従い、原価変動を起こす可能性を持つ事象の発生の有無、および、あった場合の原価への影響額等を示す資料の提出を受けました。同室は、その回答内容が残コスト見通しに適正に反映されているかについて、原価責任部門の部門長などの関係者への直接的なヒアリング、各部門に赴いて管理資料を直接入手するなどの実査等を行い、管理状況の妥当性、中間原価算定方法の妥当性、およびその結果としての工事原価総額の妥当性を監査し、その結果を財務部に報告するとともに、「平成 20 年 3 月期決算総発生原価見通しの算定方法の適正性の調査について」として取りまとめた上で、平成 20 年 5 月 9 日に当社の会計監査人に報告いたしました。

この監査は決算数値の妥当性を担保するために、毎四半期行なうこととしており、平成 20 年第 1 四半期についても 6 月から 7 月上旬にかけて監査をし、その結果を財務部へ報告するとともに、会計監査人にもその写しを提出いたしました。

【プロジェクト管理室による中間原価・工事原価総額の算定手続きの遵守状況の監査実績（平成 19 年度末および平成 20 年度第 1 四半期末まで）】

エネルギー事業本部 : 24 プロジェクト

環境・プラントセクター : 17 プロジェクト

今後は、エネルギー事業本部および環境・プラントセクターの工事進行基準対象工事（36 プロジェクト）のうち重点調査対象工事（7 プロジェクト）の中から 6 プロジェクト程度については、海外を含む現地工事の実査を行なう予定です。

現地工事の実査の実績および予定；

平成 20 年 8 月まで 国内 1 プロジェクト，海外 1 プロジェクト（実績）

平成 20 年下期 国内 2 プロジェクト，海外 2 プロジェクト（予定）

以上述べてきた同室の活動の結果については、事業部門の管理体制等に問題がある場合には指摘事項・改善提案を、原則として毎月、経営会議において CEO に報告しております。

### ③財務部によるエネルギー・プラント事業の原価部門強化

エネルギー事業本部および環境・プラントセクターの原価部門は事業本部およびセクターが実施する原価管理をモニタリングし、適切な原価管理を行なうよう指導する役割を持っていましたが、財務経験者の不足などにより十分にその機能を果たしてきませんでした。この問題点については以下の対策を講じることとしておりました。

平成 20 年 2 月 1 日付で、エネルギー事業本部ならびに環境・プラントセクターに所属していた原価部門を財務部に編入するとともに、部長 1 名を追加で専任させました。この組織変更およびそれ伴う人事異動によりコーポレートとしての牽制機能を高め、エネルギー事業本部および環境・プラントセクターのマネジメントに対する統制環境を整備・構築して、当該事業の原価見通しの精度向上や売上高・売上原価の適正性を確保いたします。また、財務部は原価部門担当者に対する継続的な教育の実施を通じて原価管理機能の強化を図ってまいります。

### 【実施・運用状況】

平成 20 年 2 月 1 日付でエネルギー事業本部および環境・プラントセクターの原価部門を財務部に編入し「エネルギー・プラント事業原価グループ」を新設、担当部長を配置いたしました。当初は専任者 6 名で発足し、4 月に 3 名の専任者の増員を経て、平成 20 年 5 月 1 日以降、専任者 9 名、兼任者 2 名の体制といたしました。エネルギー・プラント事業原価グループでは、電力事業部、原子力事業部、環境・プラントセクターのそれぞれについて担当を配置して、各事業部門が開催するプロジェクトの進捗確認会議に出席すること

によって、事業部に対するモニタリング機能を強化できる体制をとっております。更に、エネルギー事業本部の各事業部および本部の業績検討会議、ならびに、環境・プラントセクターの業績検討会議に担当部長が出席することにより、事業本部・セクターに対する牽制機能を果たすよう努めております。

平成 20 年 3 月期決算および平成 20 年第 1 四半期決算においては、プロジェクト管理室と共同で工事進行基準対象工事の工事原価総額・工事収益総額の確定作業を行ない、売上高・売上原価の適正性確保に努めました。

原価部門担当者に対する継続的な教育といたしましては、下記のとおり、平成 20 年 2 月 1 日のエネルギー・プラント事業原価グループ発足以降、9 件を実施いたしました。

【財務部の継続的教育実績】

回数	実施日	実施内容
第 1 回	平成 20 年 3 月 5 日	火力発電所現地視察と発電所建設プロジェクトについての意見交換
第 2 回	平成 20 年 3 月 5 日	新会計基準(リース会計・棚卸資産の評価・工事進行基準経理・四半期報告制度・固定資産の耐用年数変更)研修会
第 3 回	平成 20 年 5 月 19 日	外部団体主催「海外の機械工業について研究成果報告会」聴講による海外事情の調査
第 4 回	平成 20 年 6 月 10 日	外部団体主催「主要資源等について研究成果報告会」聴講による資源事情の調査
第 5 回	平成 20 年 7 月 8 日	外部セミナー「欧州付加価値税・関税セミナー」受講による欧州プロジェクトへの準備
第 6 回	平成 20 年 8 月 7 日から 8 月 8 日	他社の財務部門と開催する経理懇談会での会計・税務関係の情報交換
第 7 回	平成 20 年 8 月 20 日	外部団体主催法人税研修会受講
第 8 回	平成 20 年 8 月 25 日	財務部講師による工事進行基準勉強会
第 9 回	平成 20 年 8 月 28 日	「経理懇談会」のグループ内報告会

今後の予定は以下の通りです。

回数	実施日	実施内容
第 10 回	平成 20 年 9 月	税務調査関係外部セミナーのグループ内報告会
第 11 回	平成 20 年 9 月	ボンドの会計処理勉強会
第 12 回	平成 20 年 10 月	発行登録制度と継続開示勉強会
第 13 回	平成 20 年 12 月	リース会計勉強会
第 14 回	平成 21 年 1 月	固定資産管理のポイント勉強会
第 15 回	平成 21 年 2 月	グループファイナンス勉強会
第 16 回	平成 21 年 3 月	資産除去債務に関する会計基準勉強会

#### ④財務部の機能強化と陣容強化

財務部は、事業部門が行なう決算に関する手続きとその結果について従来からモニタリングをしてまいりましたが、主として事業本部管理部を経由して事業部門の財務情報を入手してきた結果、事業部の状況を直接把握することができず、財務部としての事業部門に対するモニタリング機能が必ずしも十分に発揮されていたとは言えませんでした。また、業務量が拡大し、かつ複雑化する財務部の責務に対して、要員の不足感、なかんずく財務経験者の不足感が否めませんでした。この問題点に対して以下の対策を講じることとしておりました。

財務部は、エネルギー事業本部の 2 事業部ならびに環境・プラントセクターとの月例会議を実施してプロジェクト進捗状況を中心とする情報を適時・直接入手することにより、事業本部・セクターが行なう会計手続きおよび業績関連情報について、財務部としてのモニタリングを強化いたします。モニタリングの方法としては、財務部（財務部長、経理グループ長、資金グループ長）が、工事担当部門である事業部の幹部から直接工事の進捗状況、特に原価見通しの変動要因となる事象（工程遅延、クレーム、リスク等）の状況をヒアリングするとともに、それらが適時・適切に会計情報に反映されているかを確認してまいります。

この、定例会議には当該事業部の事業部長、事業部管理部長に加え、プロジェクト管理室長も参加いたします。（平成 20 年 2 月から）

また、人事部の協力を得てグループ全体の財務要員人材マップを作成の上、中途採用、他部門からの異動により財務部の人員を増強するとともに、人材強化をはかります。（平成 20 年 4 月から）

#### 【実施・運用状況】

平成 20 年 2 月より、財務部は電力事業部、原子力事業部および環境・プラントセク

ターと月次の連絡会（「財務部・事業部連絡会」）を実施し、個別工事の工事原価総額の前月からの変化を中心にプロジェクトの進捗状況を事業部から直接確認しております。

この連絡会には財務部長をはじめ、経理グループ長、資金グループ長、プロジェクト管理室長が本社部門から参加し、事業部門からは事業部長、セクター長、事業部・セクター管理部長、事業本部・セクター管理部の主幹等が出席しております。

連絡会では、事業部・セクターから進行基準対象工事の進捗状況について報告を受け、その中で工事原価総額・工事収益総額に影響を及ぼすような事象が発生していないかについてヒアリングしております。財務部は、この連絡会での情報と、工事進行基準経理に使用される工事原価総額・工事収益総額との間に不整合がないかを確認し、工事進捗に関わる会計情報を正確かつ適時に決算へ反映させております。

#### 【事業部連絡会実績】

平成20年1月次（2月開催）から7月次（8月開催）連絡会

日時	モニタリング先	議事内容
2月22日	・ 電力／原子力事業部 ・ 環境・プラントセクター	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業部門全体の総括</li> <li>・ 個別工事の進捗状況，問題点・課題の報告</li> <li>・ 工事原価総額等の見通しの変化</li> <li>・ その他，特記すべき事項</li> </ul>
3月22日	同上	
4月23日	同上	
5月23日	・ 電力事業部	
5月27日	・ 原子力事業部 ・ 環境・プラントセクター	
6月20日	・ 電力事業部	
6月25日	・ 原子力事業部	
6月26日	・ 環境・プラントセクター	
7月18日	・ 電力／原子力事業部 ・ 環境・プラントセクター	
8月22日	・ 電力事業部 ・ 環境・プラントセクター	
8月27日	・ 原子力事業部	

財務部の要員不足に対しては中途採用，新入社員の重点配分，他部門からの受け入れを進めてきており，平成20年8月1日現在の財務部人員は，平成20年1月1日と比較して下記の通り増強されております。

平成20年1月1日	88名
エネルギー・プラント事業原価グループの財務部への受け入れ	5名

財務経験者の中途採用	4名
新入社員採用	8名
その他（財務部外からの異動，財務部外への異動等）	1名
平成20年8月1日	106名

以上の増員18名の部門別増加数は次のとおりです。

経理グループ	8名
エネルギー・プラント事業原価グループ	9名
その他	1名

また、財務部は、人材強化の一環として、財務部所属従業員一人一人の財務部勤務年数等の個人データを基に年齢別分布や職位別分布や簿記・建設業経理事務士など公的資格の取得状況を示した財務要員人材マップを作成し、IHIグループ財務部員の資格取得制度や教育制度、中途採用等の要員補充のための参考資料として活用しています。（短期的措置）また、IHIグループ各社における経理要員の高齢化に対応した最適な人材配置やスムーズな世代交代、異なった環境での執務による能力開発にも活用していくことにしています。（長期的措置）

## (2) 必須情報を適時に把握するプロセスの機能強化

### ① エネルギー事業本部、環境・プラントセクターにおける工事遂行体制・管理体制強化

当該事業部門では、工事進行基準対象工事などの長期大規模工事について、設計から現地工事に至る工事進行プロセスの各段階において現場の情報が適時・適切に把握され、その情報を工事進行基準対象工事の工事原価総額に適切に反映するという体制が充分にとられておらず、そのことが過年度決算を訂正するという事態に至らせる一つの原因となりました。この問題点に対して当該事業部門として以下の対策を講じ、本社部門はこれを支援することとしておりました。

#### (i) プロジェクト月報の定型化と進捗確認会議の機能強化

大型工事ごとにプロジェクト・マネージャーが作成するプロジェクト月報に記載する内容、記載方法の定型化をはかることにより工程遅延、トラブル、クレームなどの事象やリスクの発生状況など、工事進行基準対象工事の総発生原価見通しを変動させるための必須情報を過不足なく適時に把握する環境を整えるとともに、プロジェクトの進捗状況を確認・検討する事業部月例会議の参加メンバー（財務部に移管される原価担当グループは必須参加といたします）とプロジェクト・マネージャーが工事を管理する視点を統一することにより、工事別損益管理、中間原価算定の基礎となる情報の信頼性を高めます。（平成

20年4月から)

また、工事を実施する設計から建設に至る各プロセスにおける工程管理・日程管理・物流管理を「見える化」することにより、工程混乱の防止を図るとともに、工事の進捗に合わせたコスト発生の変動をより正確に把握できるようにいたします。

#### 【実施・運用状況】

電力事業部および環境・プラントセクターでは、従来からプロジェクトごとに新たに発生した課題とその対応策等を月次で記録したプロジェクト月報を作成しております。原子力事業部では案件数が少ないこともあり、従来はプロジェクトで発生した出来事を簡単に要約したプロジェクト週報のみ作成しておりましたが、平成20年5月末（4月次報告）より「プロジェクト月報」を作成することにいたしました。この結果、エネルギー・プラント事業の全ての部門で月報によるプロジェクト管理が行なわれることになりました。

月報の記載事項につきましては、電力事業部は、平成19年10月以降、それまでの月報から記載内容を充実させる取り組みをしてまいりました。また、環境・プラントセクターはプロジェクト月報の記載要領に基づいて作成しております。新たに月報を作成することになった原子力事業部は電力事業部に準じて作成しております。月報は、プロジェクトの進捗情報とともに中間原価に影響を及ぼす可能性のある事象に関する情報を組み込むことを必須としており、記載内容の充実や記載方法の改善の効果により、プロジェクト進捗上の発生事象とこれらとの中間原価への反映状況が容易に確認できるようになってまいりました。財務部、プロジェクト管理室が、月報記載事項およびその情報の透明性が決算に使用される工事収益総額・工事原価総額を評価する基礎資料として大変重要であることを指導してきたことを受け、いずれの事業部も、従来の月報と比較して、記載内容を充実させてきております。

また、電力事業部、原子力事業部および環境・プラントセクターは、それぞれ月例会議（電力事業部；プロジェクト別業績検討会等、原子力事業部；重要プロジェクト推進会議等、環境・プラントセクター；プロジェクト報告会等）を開催し、プロジェクト・マネージャーや原価責任部門長から事業部長もしくはセクター長などの事業部・セクター幹部に、各プロジェクトの工程の進捗状況、目標を達成するための課題、予見できるリスク、コスト変動要因の有無等を報告します。会議では、それらに関する対策を検討しており、その結果が、コストの発生実績や予算と実績との差などを勘案した上で今後のコスト発生見通しを見積もって算出する中間原価に反映される仕組みになっております。電力事業部、環境・プラントセクターでは従来からこのような会議体は存在しておりましたが、会議に出席する原価責任部門の役割をより明確化することや月報を工事進捗・中間原価の評価として重要視することにより、現場情報を事業部・セクター幹部が的確に把握できるようにしました。

原子力事業部では月例会議ではなかったものを平成 20 年 5 月より月報の発行にあわせて月例会議といたしました。

#### (ii) プロジェクト・マネージャーの強化・育成

工事遂行・管理の鍵を握るプロジェクト・マネージャー要員を計画的に確保するとともに、その役割を果たすために必要な教育を実施いたします。まず、事業部として、プロジェクト・マネージャー教育をキャリア・パスの中に入れる教育プランを作成するとともに教育インフラのメニューを整えます。

人事部は教育プログラムの見直しにあたり、外部コンサルの選別など事業部門の活動を支援いたします。これにより、プロジェクトを遂行するうえでのリスク管理とその対応について理解を深めさせ、リスク情報が必要な部門に適時に伝達される環境を整えます。  
(継続実施、教育プランについては 6 月まで)

#### 【実施・運用状況】

平成 20 年 5 月末、環境・プラントセクターでは、プロジェクト・マネージャー (PM) の量と質の両方を向上させるために、人事部、外部コンサルタントおよびプロジェクト・マネージャーが共同して、環境・プラントセクター内での研修体系を記載した「PM キャリア設計書」を作成しました。この PM キャリア設計書の趣旨に基づき、プロジェクト・マネージャー研修プログラムの構築と個別プロジェクトにおけるオン・ザ・ジョブ・トレーニング (OJT) プログラムを実施することとし、既に研修を開始しております。OJT については環境・プラントセクターの技術系社員のほぼ全員に実施し、全体の底上げを図ります。また、プロジェクト・マネージャー研修については、プロジェクト・マネージャー候補を中心とした実践的な研修を計画し、その一部については既に開始いたしました。

平成 20 年 6 月には、エネルギー事業本部に対して、環境・プラントセクター技監および外部コンサルタントが PM キャリア設計書の説明会を実施しております。今後は、エネルギー事業本部でもプロジェクト・マネージャーの強化・育成のために、環境・プラントセクターにおいて作成した PM キャリア設計書・教育プランをベースとして 9 月末までに電力事業部、原子力事業部ごとに教育プログラムを作成し、10 月から教育を開始する予定にしております。

#### (iii) 事業部調達部門長の見積原価、中間原価算定への関与

工事コストの過半を占める外部からの調達価格見通しを、見積原価や中間原価にタイムリーに反映させるため、それらの算定に事業部・セクター調達部門長を参画させます。特に電力事業部では、従来、調達品のコスト責任はボイラエンジニアリング部 (設計部門) にありましたが、実際に発注業務を行なう電力事業部調達部をコスト責任部門とし、調達

部門が持つ情報を見積原価・中間原価に反映しやすくいたします。(平成 20 年 2 月から)

#### 【実施・運用状況】

平成 20 年 2 月以降、電力事業部では事業部の調達部門長が調達品に関する見積原価、中間原価算定に関与する原価責任部門であることを明らかにし、事業部内の管理をしてみいました。これを部門規定上も明らかにするために検討をしてみいましたが、8 月に「コスト責任部門テーブル」の改訂により規定化されました。原子力事業部では、「原子力事業部中間原価取りまとめ管理要領」において調達部が原価責任部門であることを明らかにしております。いずれの事業部も、調達部が担当する品目について、原価責任部門として予算・実績管理、中間原価の算定を実施しております。

環境・プラントセクターにおきましても、平成 20 年 4 月 1 日付で「中間原価編成基準」において、「エンジニアリング統括部 調達部」が原価責任部門である旨を規定化いたしました。調達部門長は見積原価、中間原価の算定に関与し、各工事におけるベンダー情報や調達情報の共有化を図っております。

#### (iv) コストダウン効果を評価する体制の整備

専任の VE 推進組織を事業本部・セクター内に構築することにより、VE によるコストダウンの推進を図るとともに、コストダウン効果の実現性を正しく評価できる体制とします。電力事業部・原子力事業部については平成 19 年 10 月 1 日付けで「VE グループ」を設置しました。また、環境・プラントセクターは平成 20 年 2 月 15 日付けで「企画管理部」に「VE 推進グループ」を設置いたしました。(平成 20 年 2 月)

#### 【実施・運用状況】

電力事業部および原子力事業部は平成 19 年 10 月 1 日付で上記の改善措置の趣旨に沿った「VE グループ」を設置しておりましたが、平成 20 年 5 月に全社の VE 推進者連絡会において、VE 推進グループがコストダウン効果の実現性を評価することを報告し役割を明確にいたしました。

環境・プラントセクターは平成 20 年 2 月 15 日付で企画管理部に「VE 推進グループ」を設置し、VE・コストダウン活動の進捗管理や情報のフィードバック等を行なうことにいたしました。平成 20 年度の環境・プラントセクターは「国内 PC LNG タンクのコストダウン活動」に注力することにしており、VE 推進グループは当該活動の事務局として VE・コストダウン活動が遅延した場合の問題点(内容に問題があったのか、レベルに問題があったのか、メンバーに問題があったのか等)を評価するとともに、活動メンバーとして VE・コストダウン活動を実施しております。当該活動は平成 20 年 5 月以降、週 1 回開催を定例化し、7 月以降はコストダウン専任チームを立ち上げ、活動を展開中です。なお、環境・プラントセクターでは、VE 推進グループのメンバーが専任化

され、VE・コストダウン活動の進捗管理や原価担当部門への報告を含む情報のフィードバックを行っております。

エネルギー事業本部および環境・プラントセクターは、上記の通り新たな組織を立ち上げ、VEによるコストダウンの実施とその評価を進めることにいたしました。平成20年5月に全社を対象としてVE活動を推進させるための会議であるVE推進者連絡会において、活動状況や問題点について報告いたしました。

#### (v) 危機管理体制の整備

今回直面した工程混乱等、事業運営上の危機に際して、人員・資機材などを緊急に最適配分するなどの危機管理体制と対応計画を、エネルギー事業本部ならびに環境・プラントセクターがそれぞれ策定いたします。特に、エネルギー事業本部は傘下の2事業部を統括する立場として、本部長、副事業本部長、事業部長、副事業部長、事業本部管理部長を構成員とする「経営（管理）チーム」（仮称）を組成し、事業部の事業運営上の問題について事業本部として経営資源を手当てすることといたします。関係する本社部門は、危機管理対応計画の実行を必要に応じ支援します。この対策により、事業運営に危機的状況が発生する事態を招かないよう、また、万一発生した場合においても、情報の把握を適切にできる管理状況を作ります。（平成20年4月）

#### 【実施・運用状況】

平成20年2月にエネルギー事業本部内に「経営チーム」を、事業部の事業運営上の問題について事業本部として経営資源を手当てするという趣旨で発足させましたが、現在は、経営資源の手当てという趣旨に加えて、2事業部を統括する事業本部としての緊急の経営課題について優先順位をつけて対応していくための会議と位置づけ、事業本部・事業部の幹部メンバーにより原則として毎月1回開催しております。この会議での議論の結果として本部内では対応できない事態が発生する場合には、本社部門と対応を協議することにしております。また、本社部門は組織の機能として本来持っている全社調整機能によりこれに対応していきます。

#### ② 情報システム部によるエネルギー・プラント事業運営支援

海外現地工事の経理情報については、従来、手作業で行なわれ、かつ、電子データでのデータ授受をしてこなかったため、事業部の管理部門において海外工事の経理情報の把握が適時にされない場合がありました。この問題点に対して本社部門として以下の対策を講じることとしておりました。

情報システム部は、プロジェクト管理などに資するシステム構築を通じて、エネルギー事業本部、環境・プラントセクターのプロジェクト管理における情報把握と伝達が適正か

つ効率的に行われるよう支援いたします。（継続）

その一環として、海外現地工事経理情報の入手の迅速化と管理の効率化を図るため、現地において使用する「海外工事経理管理システム」、および、本邦にて各現地工事費を集約する「海外工事費システム」を開発することにいたします。（平成 20 年 5 月）

#### 【実施・運用状況】

平成 20 年 4 月より、プロジェクト管理における情報把握と伝達が適正かつ効率的に行われるために、環境・プラントセクターへ本社部門である情報システム部担当者が参画し、海外大型プラントに対応した「EPC プロジェクト管理システム」（調達輸送管理表およびマテリアル・コントロールシステム）の構築を行っております。当該システムは、平成 20 年 12 月の現地への適用を目標にシステム構築を進めているところです。

エネルギー事業本部については、平成 20 年下期に、残工事管理を更に適切かつ効率的に把握できるようにするため、プロジェクト管理室と電力事業部が、Work Breakdown Structure (WBS) の考え方による工事の進捗に対応した原価管理の手法とシステム化の可能性を検討することとしています。

また、海外現地工事の原価管理につきましては、海外における現地工事を実施している電力事業部、環境・プラントセクターに対する支援の一環として、①海外現地工事におけるコスト計上の迅速化と②現地による経理報告書および関連業務の簡素化・標準化および③事業部管理部・財務部の現地工事経費データの集計時間の短縮を目的とした「海外工事経理管理システム」と「海外工事費システム」の開発を以下のスケジュールにより実施しました。

- ・平成 20 年 4 月～6 月：管理部・現地との調整/パイロットプロジェクト適用準備
- ・平成 20 年 7 月：電力事業部のパイロットプロジェクトの現地での統合テストおよび経理報告書の作成開始
- ・平成 20 年 8 月：環境・プラントセクターのパイロットプロジェクトの現地での統合テストおよび経理報告書の作成開始

その結果、平成 20 年 5 月末にシステム開発が終了し、「海外工事経理管理システム」のパイロットプロジェクトへの適用を開始し、7 月からは現地での経理報告書作成の運用を開始いたしました。さらに、平成 20 年 10 月を目標に本邦側の「海外工事費システム」への連携（電子データでの本邦受け入れ等）を実施することにより、上記のシステム開発の目的を達成させる予定です。

今後は、パイロットプロジェクトの運用の成果を見極め、電力事業部、環境・プラントセクターの他の工事に加え、海外工事を実施する他の事業部門へも順次適用を図っていく予定です（平成 20 年度下期から順次展開）。

### ③調達部門の機能強化と情報提供

エネルギー事業本部、環境・プラントセクターでは、工事費総額のうち社外からの調達費が多くを占めています。当該事業部門は部門内に調達部門を持っていますが、調達品の原価企画などの機能が充分ではなく、結果として調達コストの増加や調達先とのトラブルなどが発生いたしました。この問題点に対して本社部門として以下の対策を講じることとしておりました。

調達管理本部は、事業部門による調達に関するコストダウン検討と最適調達を支援するため、最適原価構築手法を研究し、事業部門を啓蒙するとともに、事業部業務の直接支援を行なうチームを設置し、精度の高い調達情報を提供することにより、調達情報を共有化することにいたします。（平成 20 年 4 月）

#### 【実施・運用状況】

平成 20 年 4 月、事業部門による調達に関するコストダウン検討と最適調達を支援するため、本社部門である調達管理本部に「原価企画グループ」を新設しました。「原価企画」とは、製品の設計から製作・運用・保守に至るまでのトータルコストに対して目標を設定し、開発・設計・製造初期段階までに取引先を含む全社的努力によって目標達成させる一連の管理活動であり、この思想と技法の啓蒙・推進によって精度と信頼性の高い原価構築および原価達成を図るものです。

原価企画グループは、IHI グループの原価企画およびVE活動の推進と事業部門に対する支援をその職務としており、その活動の一環として、平成 20 年 8 月 11 日に実施した経営層への最適原価構築のための原価企画に関する説明会を皮切りに、各事業部門を対象とする説明会を順次展開してまいります。

また、平成 20 年 4 月、精度の高い調達情報を提供し、調達情報を共有化するため、調達管理本部に「調達支援グループ」を新設し、以下を通じて、事業部門と関係会社の調達業務（受託購買を含む）の支援を行なうことにいたしました。

- 1) 原価企画の基礎となる資材価格データの整備・共有
  - (ア) 実績データ分析、構成コスト分析、市況相関分析による価格データ整備手法の確立と事業部門への展開
  - (イ) 原価精度向上に直結する価格データ共有プロセスの確立
- 2) 取引先情報の整備や有利購買情報の IHI グループ内共有
- 3) 事業部門における調達関連業務・プロジェクトの調達機能支援（人材供給を含む）

### ④中間原価算定手続きに関して全社を統一した運用基準の設定

エネルギー事業本部、環境・プラントセクターは、中間原価算定についての独自の部門

規定を持っていましたが、必ずしも中間原価が適時・適切に把握されていたとはいえず、部門規定に不十分な点があったといわざるをえませんでした。この問題点に対して本社部門として以下の対策を講じることとしておりました。

財務部と内部統制対応推進室は、事業部門が独自に設定している中間原価算定手続きについて、中間原価算定過程における客観性・透明性を担保するために、プロジェクト・マネージャーや事業部が把握する情報を中間原価に反映させるためのより実効性がある統一した運用基準を設定（規定化）することといたします。（平成 20 年 4 月）

事業部門はこの統一基準に従って、事業部門の中間原価算定手続きを見直すことといたします。（平成 20 年 5 月）

情報システム部は、手続きの透明性・確実性などを担保するため、中間原価に係る情報について、必要な部門において共有することができるデータベースを構築することといたします。（平成 20 年 9 月）

#### 【実施・運用状況】

財務部は内部統制室（旧 内部統制対応推進室）と共同して、中間原価算定過程における客観性・透明性を担保するために平成 20 年 4 月 1 日付で「実行予算および中間原価算定手続き」および「工事原価総額および工事収益総額の算定要領」を新規制定いたしました。

新設した各規程の主な内容は以下のとおりです。

#### ア) 実行予算および中間原価算定手続き

- 1) 各事業部門の事業管理体系に則した部門規定の制定
- 2) 実行予算および中間原価の算定に当たっての承認、決裁手続きの明確化
- 3) 不確定要素の実行予算への織り込みについてのルール制定

#### イ) 工事原価総額および工事収益総額の算定要領

工事収益総額・工事原価総額の変動に影響する可能性のある、以下に掲げる事象が発生した場合に、適時・適切に工事収益総額および工事原価総額へ織り込む具体的な手続きを文書化

- ・ コンティンジェンシー  
費用計上・取崩ルールの部門規定化を義務付けた
- ・ 下請業者等、取引先からのクレーム  
費用織り込み額の客観的または合理的根拠の明示を義務付けた
- ・ 客先からのクレーム  
費用織り込み額の客観的または合理的根拠の明示を義務付けた

- ・ 工程遅延  
対策が明確になった時点での費用織り込みと情報収集体制の構築を義務付けた
- ・ 求償活動  
費用織り込みは合理的根拠により、回収による収益認識は合意文書によることを義務付けた
- ・ 客先指示による追加工事・仕様変更に伴う発生コストおよび請負金増額  
費用織り込みは合理的根拠により、請負金増額による収益認識は合意文書によることを義務付けた
- ・ 追加工事，仕様変更を伴わない請負金増額交渉  
収益認識は合意文書によることを義務付けた
- ・ コストダウンによる利益改善  
収益認識は，コストダウンが実現したとき，もしくは，厳格な要件を満たす計画的なコストダウン活動が客観的に証明できるときとした

また，事業部門は「実行予算および中間原価算定手続き」と「工事原価総額および工事収益総額の算定要領」に従って，平成 20 年 6 月までに中間原価を適時・適切に把握するために部門規定の見直しを実施いたしました。また，各事業部の部門規定が正しく整備され，中間原価算定手続きの中で運用されているかどうかを評価するため，金融商品取引法における内部統制報告制度への対応と関連付けて，平成 20 年 7 月までに整備状況の評価と運用状況の評価（運用評価の対象は重要性の高い工事案件に限定）を行ない，当該業務プロセスが有効に整備・運用されていることを，改善措置それぞれについて，内部統制室が各改善措置実施部門に対して，証拠の閲覧を求め，ヒアリング等を実施することにより進捗確認を行なっております。今後は，内部統制報告制度の運用評価の中で，他の工事案件に対しても運用評価を実施していく予定であります。

改善報告書に記載した中間原価のデータベース構築に関しては，情報システム部は財務部および事業部門と連携して，平成 20 年 4 月から，中間原価算定手続きの透明性・確実性等を担保するため，中間原価に関わる情報について，中間原価データベースの構築を開始いたしました。平成 20 年 3 月から 5 月までに各事業部に対して中間原価関連業務現況のヒアリング，開発構想策定，平成 20 年 5 月からシステム設計・製作および運用ルールの方針策定に着手しております。今後は，以下のスケジュールにより平成 20 年 9 月までにシステム開発を完了する予定です。

- ・平成 20 年 5 月～8 月：システムの設計・製作
- ・平成 20 年 9 月：総合テスト
- ・平成 20 年 10 月：エネルギー事業本部，環境・プラントセクターへの適用開始

## 2. 今回の訂正に至った背景・原因に関連して行なう全社的な改善措置について

### (1) 組織風土改革の推進

当社は、今回の事態に至った原因の背景として、自由闊達な意見交換や他者の意見を尊重することを妨げる組織風土の問題があったのではないかという認識を持っています。そのため、全社として以下の対策を講じることとしておりました。

#### ①原因の共有と施策の徹底

平成 20 年 3 月末までに、今回の事態が生じた原因について全従業員が共通理解を持ち、施策を自らのものとして受け止め実行していくために、全社のライン部長以上の役職員および関係会社社長を招集する臨時総合部長会（2 月）、総合部長会に出席しない管理職および工場の生産現場の職長を対象とする本社部門幹部による説明会（2～3 月）を実施いたします。

また、全従業員に配布される社内報では、平成 20 年 1 月号において、社内調査委員会の調査結果について概要を掲載し、また、平成 20 年 2 月号では工事進行基準に関する総発生原価見通しの重要性についての記事を掲載し、今回の事態に対する全従業員の理解を深める活動をしてまいりました。

#### 【実施・運用状況】

平成 20 年 2 月 8 日、本社において臨時総合部長会を開催し、部門長以上の経営幹部および子会社の社長もしくは役員に対して、昨年度の業績下方修正・過年度決算訂正について、その内容を再確認するとともに、再発防止に向け「安定した経営を回復・確立し、社会の信頼を取り戻すための施策」に関する考え方・内容を説明しました。また、本会ではエネルギー事業本部長、環境・プラントセクター長から今後の事業運営についてその方針を説明しました。本総合部長会を皮切りに全社に「安定した経営を回復・確立し、社会の信頼を取り戻すための施策」を説明し、再発防止に向けた取り組みを全社に展開することにいたしました。

上記を受け、平成 20 年 2 月から 3 月にかけて、本社部門幹部が国内外 34 営業拠点を回り、「安定した経営を回復・確立し、社会の信頼を取り戻すための施策」説明会を実施し、過年度決算訂正に至った原因の共有と施策の徹底をいたしました。出席者は基幹職や支社員等、合計で 898 名となりました。

また、全従業員に配布される社内報の平成 20 年 1 月号および同 2 月号において今回の過年度決算訂正に関する調査結果および工事進行基準の会計基準に関する解説を掲載いたしました。

## ②行動指針の策定と周知

「コンプライアンス優先，ルール認識，顧客を指向した全体最適，誠実性，効率性を求めるとともに，上位者・関係部門とのコミュニケーションの徹底と不断の業務改善」を求める標語（業務従事指針）を策定して全従業員に周知するとともに，管理職に対して，部下と業務を適切にマネジメントするための行動指針を再徹底することといたします。（平成 20 年 4 月）

### 【実施・運用状況】

安定した経営を回復し，社会の信頼を取り戻すための考え方を日々確認することができるよう，日常業務における取り組みを示した指針として「業務五原則」を作成いたしました。

#### 業務五原則

- 一．社会の規範を尊重し行動する。
- 二．みなでお客様の信頼を勝ち取る。
- 三．現場・現物・現実を直視する。
- 四．プロとして仕事に責任を持つ。
- 五．自ら考え，速やかに実行し，改善する。

平成 20 年 5 月の春季総合部長会における CEO の講話にて，上記業務五原則の徹底を呼びかけました。また，同月から社内報および従業員向けホームページへの掲載や，本社・その他地区・関係会社に対して業務従事指針を印刷したポケットカードを配布し IHI グループとして展開いたしました。

## ③全社意識改革運動「チーム IHI 運動」の展開強化

当社は平成 16 年 4 月より上下左右に自由闊達な意見交換をすることができる職場環境を作るための全社意識改革運動「野武士作戦」を実施し，平成 19 年 4 月からは「チーム IHI 運動」としてその活動を引き継ぎ，実施してまいりました。しかしながら，今回のかかる事態が出来たことは，残念ながら，その運動の成果がエネルギー・プラント事業に携わる部門には必ずしも浸透していないと考えざるをえないと判断しております。

そのため，エネルギー事業本部，環境・プラントセクターは，モラルサーベイにもとづく職場風土分析を実施し，その結果を基に，職場風土改善計画を策定（平成 20 年 3 月）し，これを実施（平成 20 年 4 月から）することといたします。

また，社長および IHI グループ意識改革運動の本部長代行（副社長）の職場訪問の機会を増加させるとともに内容を充実し，経営トップと従業員との直接的なコミュニケーションを活発化し，自由闊達に意見交換をすることができるような職場意識改革を促します。（平成 20 年 3 月から）

#### 【実施・運用状況】

IHI グループ意識改革運動事務局は平成 20 年 1 月よりエネルギー事業本部および環境・プラントセクターの従業員に対してアンケートを実施し、分析結果を平成 20 年 3 月に経営トップに報告いたしました。

エネルギー事業本部では、平成 20 年 3 月、全ライン部長および部内代表基幹職を対象に、組織風土活性化研修を実施いたしました。環境・プラントセクターでも平成 20 年 3 月、幹部および若手(課長代理)を対象に、職場風土課題の改善方向性を議論するための研修を実施いたしました。それぞれの研修では、活性化を阻害する要因分析を行ない、個々の対策を立案し、平成 20 年度の各部門活動方針としての「チーム IHI 運動」に反映させております。

また、平成 20 年 3 月に当社 CEO が横浜、武蔵、富岡、相馬、愛知、相生、呉に地区訪問を実施し、平成 20 年 6 月から 7 月には、副社長が横浜、武蔵、相馬、呉、相生、愛知に地区訪問を実施いたしました。8 月には本年 2 回目の CEO の地区訪問を実施いたしました。これら経営トップの地区訪問は従業員に直接経営トップの考え方を伝え、また、現場の声を直接聞くために設けたものです。

改善報告書に記載された改善措置に加えて、同運動の事務局である経営企画部は 3 ヶ月ごとに本社部門・事業部門から「チーム IHI 運動」の計画・実施状況等について報告を受けることで、各部門での運動展開を促すとともに、その結果をイントラネット上で社内公開することにしております。さらに、社員の意識改革を目的として、平成 20 年 3 月および 6 月に外部講師を招いて企業風土改革に関する講演会を実施し、参加者は延べ 898 名を数えました。

#### ④その他の対策

- (i) 金融商品取引法に基づく内部統制報告制度に対応した評価専任部署を新設いたします。
- (ii) 職務権限規程など社内規定を整備するとともに、これを周知・徹底いたします。
- (iii) 財務、内部統制、コンプライアンスに関する教育を充実させることにより、それぞれの分野における正しい知識の周知徹底を図ります。
- (iv) 「コンプライアンスホットライン」(IHI グループの各社の従業員が業務を行なう中で、コンプライアンスの定義に反する状況が生じる、あるいは生じそうなとき、そのことをコンプライアンス担当部門へ連絡するための第三者が運営する内部通報の仕組み)の継続的な運用と電話や Web による「外部相談窓口」の設置により、社内外の多様な意見・要望と向かい合う仕組みを充実させます。

#### 【実施・運用状況】

(i) 平成 20 年 4 月 1 日付で、各事業本部・セクターに独立評価部門としての内部統制評価グループを設置し、同時に内部統制室を改組し評価専任組織といたしました。当組織

は、準備年度までは「内部統制対応推進室」として、主として財務報告に係る内部統制構築の推進およびその評価を兼ねる組織として発足いたしました。内部統制報告制度本番年度である平成 20 年度を迎えるにあたり、内部統制構築の推進母体は業務プロセスを運用する各部門であり、「対応推進」は各事業部門の責任であることを、プロセスオーナー制度を導入することにより明確化いたしました。一方で、グループ全体の内部統制の有効性評価の取り纏め部門として組織の独立を明確にすることにより、会社としての有効性評価の客観性を担保するために、内部統制室を独立評価専任部門として改組したものです。

平成 20 年 7 月以降、上記の考え方に沿って本番年度におけるグループ全体の内部統制の有効性評価を行っております。

(ii) 全社の規定管理部門である情報システム部において、改善措置として記載された職務権限規程の見直しやその他全社の規定に関する改善について取り組んでまいりました。具体的には①職務権限規程に関連した「職位・職務と権限の対応表」の作成、②規定改定時の新旧対比表の公開、③社内ホームページ上の全社規定集の閲覧メニューの追加・変更等であります。職務権限規程の見直しは、平成 20 年 6 月の調達関連の規程の公布をもって対応を完了いたしました。

(iii) 財務、内部統制、コンプライアンスの各分野に関する教育は、それぞれ財務部、内部統制室、コンプライアンス統括室が担当して実施しております。各部門が実施した教育は以下のとおりです。

#### <財務部>

(ア) 平成 20 年 3 月から 7 月にかけて、当社の全事業部門およびプロジェクト管理に係る本社部門のマネジメント層、中間管理職層・実務リーダー層を対象に会計制度・手続きに関する講習会を実施いたしました。講習会は各事業本部・セクター・本社部門の対象層ごとに実施し、一回 2 時間程度で行ないました。

・平成 20 年 3 月 13・14・17・18 日実施：291 名受講

<対象部門>

物流・鉄構事業本部、エネルギー事業本部、環境・プラントセクター、原動機セクター、財務部エネルギー・プラント事業原価グループなど本社部門

・平成 20 年 6 月 19 日・7 月 1 日実施：179 名受講

<対象部門>

機械事業本部、航空宇宙事業本部、車両過給機セクター、体制改善プロジェクト室、プロジェクト管理室など本社部門

(イ) 平成 20 年 4 月の新任基幹職オリエンテーションおよび新任課長代理職オリエンテーションの中で、平成 18 年度決算訂正、平成 19 年度業績見直し修正の内容と原因、工事進行基準経理、工事原価総額および工事収益総額の算定要領、財務報告に関わる内部統制等の財務に関する問題について説明いたしました。

- ・新任基幹職オリエンテーション 4 月 24 日 189 名参加
- ・新任課長代理職オリエンテーション 4 月 25 日 168 名参加

(ウ) 全社の教育プログラムの一つである財務管理講座（原価管理、財務決算、業績管理、資金管理の 4 科目を 2 日間で実施、年 4 回実施、希望者参加型）で使用するテキストの改訂を行ない、特に工事進行基準についての記載を、具体例を交えたわかりやすい表現に改訂いたしました。

- ・平成 20 年度第 1 回 6 月 25 日・26 日 4 科目で延べ 192 人参加
- ・平成 20 年度第 2 回 9 月 24 日・25 日 実施予定
- ・平成 20 年度第 3 回 12 月 15 日・16 日 実施予定
- ・平成 20 年度第 4 回 平成 21 年 3 月 12 日・13 日 実施予定

#### <内部統制室>

平成 20 年 4 月より内部統制報告制度本番年度開始となることにあわせ、平成 20 年 3 月より全従業員・派遣従業員を対象として、同制度の基礎知識の浸透を図るための e-ラーニング（WEB を利用した個人別教育、以下同様）を実施しております。今後は、主要な子会社を皮切りに、関係会社に広く展開していく予定です。

#### <コンプライアンス統括室>

##### (ア) e-ラーニング

過年度決算訂正するに至った背景を踏まえて、その問題と対策についての e-ラーニングを作成し、平成 20 年 8 月に全役職員を対象として実施し、また、平成 21 年 2 月に全役職員を対象として実施する予定としております。8 月に実施した e-ラーニングでは①全社規定の再確認、②職場におけるコミュニケーションの注意事項などを取り上げております。

##### (イ) 集合研修

コンプライアンス統括室が講師として参加している集合研修全てにおいて今回の業績下方修正問題について取り上げております。

実施日	研修名称	対象者	内容
4月11日	新任部長研修	平成20年度新任部長 115名	業績下振れの背景とマネジメントに対する問題提起
5月12日	新任基幹職研修	平成20年度新任基幹職 約200名	業績下振れの背景とマネジメントにおける留意点
4月25日	新任課長代理研修	平成20年度新任課長代理職 約200名	業績下振れの背景と業務遂行上の留意点
5月28日	技術系3年目研修	入社3年目の技術系従業員 約80名(全3回の初回)	業績下振れの背景と問題点の整理
7月2日	技術系3年目研修 (2回目)	入社3年目の技術系従業員 約60名	業績下振れの背景と問題点の整理
8月6日	技術系3年目研修 (3回目)	入社3年目の従業員約80名	業績下振れの背景と問題点の整理
9月11日 (予定)	中堅社員教育 (1回目)	入社4年目の従業員約80名	業績下振れの背景と問題点の整理
9月18日 (予定)	中堅社員教育 (2回目)	入社4年目の従業員約60名	業績下振れの背景と問題点の整理
9月22日 (予定)	役員研修	取締役、執行役員全員	コンプライアンスと職場風土の改革
12月 (予定)	新入社員まとめ研修	平成20年度新入社員 約220名	業績下振れの背景と問題点の整理

以上の全社で実施するコンプライアンス教育・研修につきましては、枠組みとして、全役職員を対象とするeラーニングと、役職員の階層別に行なう集合研修を平成21年度以降も継続して実施してまいります。次年度取り上げるテーマにつきましては、前年度の実施状況を評価、見直して選定する予定です。

(iv)「コンプライアンスホットライン」(IHIグループの各社の従業員が業務を行なう中で、コンプライアンスの定義に反する状況が生じる、あるいは生じそうなとき、そのことをコンプライアンス担当部門へ連絡するための第三者が運営する内部通報の仕組み)は設立から2年が経過し、社内の様々な問題が報告されております。ホットラインを従業員が広く活用するよう従業員証ホルダーに入れられるカードを配布いたしました。また、ホットラインの趣旨について、様々な社内研修で説明しております。ホットラインに寄せられた問題は個人情報に十分配慮した上、匿名で従業員向けホームページにて全従業員に公開され、その際には寄せられた問題に対する対応策も併せて記載いたします。また、全社委員会であるコンプライアンス委員会へも定期的に報告しております。

また、平成 20 年 6 月 20 日付で組織風土改革推進の一環として社外の多様な意見・要望と向かい合う仕組みの充実を目的として、「外部相談窓口」（「ご意見・ご要望受付フリーダイヤル」）を設置し、当社ホームページにその案内を掲載いたしました。その結果、当社に対する照会の他、様々のご意見やご提言を頂戴しており、これらのご照会・ご意見等は全てを担当役員に報告し、また、個別具体的なお照会につきましては、社内担当部門より回答させていただいております。当社は、引き続き社会からの様々なご意見・ご提案を真摯に受け止めていく所存であります。

## (2) コーポレート・ガバナンスの強化

### ① 社外役員の増員

当社は、独立性の高い社外取締役ならびに社外監査役の選任・増員を通じて、経営の監視・監督機能ならびに監査機能の向上を図り、コーポレート・ガバナンスの一層の向上を図る所存であります。

社外取締役候補の浜口 友一氏（現：株式会社NTTデータ 取締役相談役）は、最先端IT情報通信企業の経営トップとして、お客様の変革を支援し、自らも自社の変革に取り組まれた実績を有する経営者の観点からの幅広い見識を当社の経営に反映させることを目的に招聘することといたしました。なお、本件については、平成 20 年 4 月中旬開催予定の当社臨時株主総会において決議される予定です。

また、社外監査役候補の郷原 信郎氏（現：弁護士 桐蔭横浜大学法科大学院教授、同大学コンプライアンス研究センター長）は、「企業が社会の要請に応えること」という意味のフルセット・コンプライアンスの研究・啓蒙活動に取り組み、会社法・金融商品取引法にも造詣が深いことから、当社のコーポレート・ガバナンスの強化に向けて尽力していただくことを目的に招聘することといたしました。なお、本件については、平成 20 年 6 月下旬開催予定の当社第 191 回定時株主総会において決議される予定です。

### 【実施・運用状況】

平成 20 年 4 月 18 日に臨時株主総会を開催し、社外取締役として浜口 友一氏（現：株式会社NTTデータ 取締役相談役）が選任されました。また、平成 20 年 6 月 27 日に第 191 回定時株主総会を開催し、社外監査役として郷原 信郎氏（現：弁護士 桐蔭横浜大学法科大学院教授、同大学コンプライアンス研究センター長）が選任されました。

### ② 「事業体制改善モニター委員会」の設置

当社は上記の改善措置の各号に示したとおり、内部管理体制の改善を実行していくことといたしました。その実施状況について社外の厳しい視点による確認・モニタリングの

システムを導入して、自らを律することにいたします。そのため、今回の事態に対する社内調査を検証し、再発防止の提言もいただいた社外調査委員会の委員に、引続き当社の事業体制改善状況を監視・監督していただくとともに、法律および会計の専門的見地から経営への提言、助言をいただくために、取締役会の任意の諮問機関として「事業体制改善モニター委員会」を設置することといたしました。

#### 【実施・運用状況】

平成 20 年 3 月に改善報告書に記載した内容にて事業体制改善モニター委員会を設置いたしました。設置期間は平成 23 年 6 月までを予定しており、原則として月に 1 回の頻度で開催しております。また、3 ヶ月に一度取締役会において事業体制改善状況についてモニター委員会としての意見を表明していただくこととしております。

なお、同委員会の社内の事務局は内部統制室としており、同室は改善報告書記載事項の進捗フォローをしております。

事業体制改善モニター委員会の開催日と議題は以下のとおりです。

#### 【事業体制改善モニター委員会実績】

回数	開催日	主な議題
第 1 回	平成 20 年 3 月 6 日	①改善報告書の提出経過・概要説明 ②委員長・委員長代行選出 ③委員会の運営方針
第 2 回	平成 20 年 4 月 7 日	①受注審査方法の厳正化・明確化 ②プロジェクト管理室の運営方針
第 3 回	平成 20 年 5 月 8 日	①実行予算および中間原価の算定手続について ②J-SOX 対応状況について
第 4 回	平成 20 年 5 月 23 日	①原子力事業部横浜第一工場見分 ②国内ボイラ建設現場見分
第 5 回	平成 20 年 6 月 5 日	①体制改善プロジェクト室活動報告 ②実行予算および中間原価の算定手続について (2 回目) ③改善施策実施状況月次報告
第 6 回	平成 20 年 7 月 7 日	①定時株主総会報告 ②改善状況報告書の作成方針 ③改善施策実施状況月次報告
第 7 回	平成 20 年 8 月 18 日	①受注審査の状況 ②リスク管理規程について ③改善施策実施状況月次報告

		④エネルギー事業本部長との意見交換 ⑤第1四半期決算について
--	--	-----------------------------------

なお、上記の各委員会では、会社からの報告・説明に対して、各委員からその都度質問・意見が提出され、それらが改善措置の策定・実施にも取り入れられてきた他、平成20年6月23日に開催された当社取締役会において、事業体制改善モニター委員会より「改善策は概ね計画に沿って進捗している」旨の経過報告がなされました。

### 第3 実施・運用状況の評価とまとめ

以上のとおり、当社は改善報告書に記載された改善措置等を実施し、業務に適用してまいりましたが、これらの改善措置のうち第2, 1. (1)に記載した、本社部門による事業本部・事業部情報のモニタリング体制の不備に関する改善措置の実施・運用状況の評価は次の通りです。

「①大型工事受注審査体制の改善・強化」につきましては、受注審査体制・制度が規程により明確化されるとともに、事前審査時間も従来と比べて大幅に増加したことにより見積原価の精度向上に資するものと評価しております。また、再審査基準が規定により明確になったためより厳格な審査体制となりました。しかしながら、案件の納期が数年後というものが多いため、これら改善施策の効果は今後数年にわたって実現してくるものであるため、今後も当該案件をフォローし現体制が機能していることを確認・評価してまいります。

「②プロジェクト管理室の設置による工事進行基準対象工事の損益見通しの適正性確保」につきましては、今までにない役割を担った新設部門ということもあり設置当初は監査・調査の実施内容等について試行錯誤による運営となりましたが、平成20年度に入ってから具体的な実施内容も概ね定まりました。同室は、現場に近い部門から工事の進捗状況、コストの発生状況、リスクの有無などを直接ヒアリングし、資料等の調査をすることを調査方針としました。そのため、本社のモニタリングの強化という効果にとどまらず、現場により近い部門に対して、残工事のコスト管理の重要性、調達先からのクレームや調達先への求償、コストダウン効果などを工事原価総額へ反映させる際の規定上の考え方など、適切に工事原価総額を算定するための考え方を直接指導し、浸透させる効果が出ていると評価しています。今後も、財務部、事業本部・事業部・セクターの管理部などとも連携し、また、平成20年4月1日施行の中間原価算定手続き（第2, 1. (2)④参照）を軸として、損益見通しの適正性確保に努めてまいります。

「③財務部によるエネルギー・プラント事業の原価部門強化」および「④財務部の機能強化と陣容強化」につきましては、本社部門としてのモニタリングの強化の観点から、従来は事業部門にあったエネルギー・プラント事業の原価部門を財務部に編入したこと、また、当該原価部門が事業部門の会議にも参加すること、財務部幹部と事業部幹部の連絡会を開催することにしたことなどにより、財務部が事業部・セクターと直接的な接点を多く持つようにいたしました。この結果、財務部は、より客観的・具体的に事業部門の情報を適時入手し、本社部門としての牽制・指導ができるようになりました。

陣容強化につきましては、人員・人材を強化し確保してまいりましたが、より複雑化する会計制度を取り巻く環境を考慮し、今後も引き続き強化していく所存です。

次に、第 2, 1. (2) に記載した、工事進行基準対象工事の工事原価総額の算出とチェックの上で必須情報を把握するプロセスが十分に機能していなかった問題に関する改善措置の実施・運用状況の評価については次の通りです。

「①エネルギー事業本部、環境プラントセクターにおける工事遂行体制・管理体制の強化」につきましては、各事業部門が工事進行プロセスの各段階において現場の情報を適時・適切に把握し工事原価総額に反映させるための施策ですが、第 2, 1. (2)①に記載したように、各事業部門による特性はあるものの、概ね体制は整ったと評価しています。特に、プロジェクト情報の適時・適切な把握のためにプロジェクト月報の記載事項を充実させこれを重要視する考え方は事業部門に浸透しつつあります。財務部エネルギー・プラント事業原価グループやプロジェクト管理室による調査・監査において本資料を重要視していることから、事業部門においてもプロジェクト・マネージャーを始め原価責任部門に至るまで、情報に関する記載内容を充実させてきているところです。今後の課題としては、原子力事業部の月報記載内容をさらに充実させることと、事業部を横通した共通の記載内容を検討することではありますが、平成 20 年 12 月末までには実施する予定です。

また、プロジェクト・マネージャーの教育については、PMキャリア設計書による教育プランは出来上がりましたので、今後、平成 20 年度下期における実施をフォローしてまいります。

事業部・セクターの調達部門長の見積原価、中間原価算定への関与につきましては、調達部門を原価責任部門とすることを部門規定上明確にしたため、責任が明確になり、その結果としてコスト管理が充実してきていると評価しています。

VE活動推進組織の設置については、VE活動によるコストダウンの検討が進捗しているだけでなく、コストダウンの実現の進捗状況を評価できる体制が整いましたが、今後は、エネルギー・プラント事業の事業性を高めるためにコストダウンをより一層進めていく所存です。

「②情報システム部によるエネルギー・プラント事業運営支援」および「③調達部門の機能強化と情報提供」につきましては、情報システム部が開発中の海外工事に関するシステムについてはエネルギー・プラント事業への適用が当初予定したスケジュールから若干遅れておりましたが、現時点では平成 20 年下期完了の見通しがつきました。この新しいシステムは、事業部門による適時・適切な情報把握を支援するものと評価しております。また、調達管理本部の原価企画グループによる最適原価構築手法の啓蒙活動の今後の展開を成果につなげてまいります。この他の調達支援と合わせて、調達部門の機能強化と本社部門が持つ調達情報の共有化が図れるものと考えております。以上の 2 点については平成 20 年度 12 月末に再評価をいたします。

「④中間原価算定手続きに関して全社統一した運用基準の設定」につきましては、記載の通り既に実施されており、事業部門の中間原価算定の前提となると同時に財務部エネルギー・プラント事業原価グループやプロジェクト管理室の調査・監査の前提として機能しております。中間原価のデータベース化については、財務部、プロジェクト管理室、監査室など中間原価データを必要とする本社部門が随時閲覧できるようになるため、情報の透明性を確保するだけでなく、事業部門がその情報の適正性を確保しようとする意識が高まることと考えております。

次に第 2, 2. に記載した、今回の訂正に至った背景・原因に関連して行なう全社的な改善措置の実施・運用状況の評価は次の通りです。

組織風土改革の推進のための改善施策およびコーポレート・ガバナンスの強化のための改善施策につきましては、上記、第 2, 2. に記載の通り、体制は整い改善施策を運用している段階に入っており、十分に機能していると考えております。しかしながら、企業風土改革につきましては、一朝一夕に変革できるものではありませんが、現在打っている手立てを今後も粘り強く続けていく所存です。

以上、各改善措置の実施・運用状況について評価してまいりましたが、全体的に総括いたしますと、改善報告書記載の改善措置の内容については概ね記載どおりに実施・運用されております。また、改善報告書に記載された改善措置等に追加した改善措置につきましても、適切に業務に適用され、今回の問題に効果的に対応しているものと考えております。

当社は、既に実施済の改善措置につきましては継続的に運用していくとともに、それらの効果についてもモニタリングをしてまいります。そして、これらの改善措置の実施状況、環境の変化などにより見直しが必要となった場合には、これらの効果を損ねないことを慎重に見極めつつ見直しを行なうことといたします。また、現時点で完了していない改善措置につきましては、本報告で述べた期日までに完了させるよう邁進してまいります。

当社は現在、安定した経営を回復し、株主・投資家の皆様をはじめとした社会からの信頼を回復するために、内部統制の強化、組織風土の改革策の実施に全力を尽くしているところでございます。今後一層の体制の充実を図るとともに、適切な情報開示に努めてまいります。

以 上

【別紙1】改善措置の実施スケジュール（1/2）

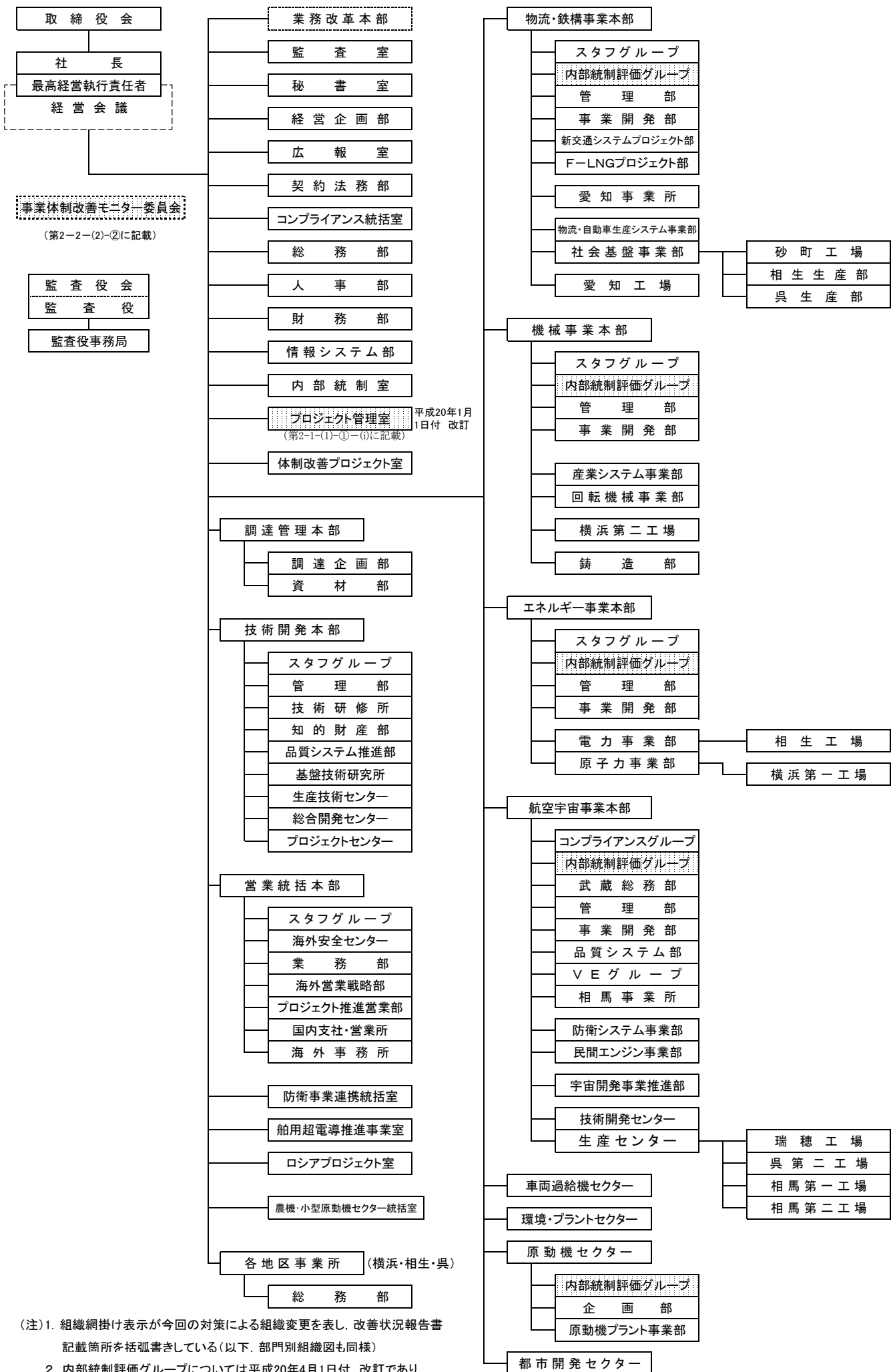
8月31日現在

項目	進捗	平成20年				平成21年	
		1月～3月	4月～6月	7月～9月	10月～12月	1月～3月	4月～
1.モニタリング機能の強化							
①大型工事受注審査体制の改善・強化							
i 契約法務部組織強化	予定	▽1/1付け設置	実施				
	実績	▽1/1付け設置	実施				→ (継続実施)
	主な内容	・発足4名(1月)	・「重要受注案件審査会運営手続」施行(4月) ・「大型プロジェクト案件の受注前審査基本規程」施行(4月) ・増員2名(5月)				
ii 受注審査方法の厳正化, 明確化	予定		実施				
	実績		実施				→ (継続実施)
	主な内容		・4月以降, 重要受注案件審査会, および, 審査小委員会の実施 ・「トールゲート方式」による事業部門内受注前審査の実施				
② プロジェクト管理室の設置	予定	▽1/1付け設置					
	実績	▽1/1付け設置					
	主な内容	・発足5名(1月) 2名増員(2月)					
工事進行基準対象工事損益見通し適正性確保	予定		実施				
	実績		実施				→ (継続実施)
	主な内容		・四半期ごとの工事原価総額の妥当性検討(3月から開始) ・プロジェクト遂行体制の妥当性検討(6月～9月) ・現地工事実査(7月, 9月)		・現地工事実査(10月, 12月)		・現地工事実査(1～3月)
CEOへの報告	予定		▼報告 ▼ ▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼ ▼	▼報告 ▼ ▼	▼報告 →
	実績		報告 ▼ ▼ ▼報告 ▼	▼報告 ▼			→ (継続実施)
	主な内容		・活動報告, 指摘事項に関する経営会議報告を開始				
③財務部によるエネルギー・プラント事業の原価部門強化	予定	▽2/1付け設置・増員					
	実績	▽2/1付け設置・増員					
	主な内容	・発足6名(2月) ・増員3名(4月) ・継続的教育実施(3月以降, 平成21年3月まで)					→ (継続実施)
i 事業部定例会議	予定		▼報告 ▼ ▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼ ▼	▼報告 ▼ ▼	▼報告 →
	実績		▼報告 ▼	▼報告 ▼ ▼	▼報告 ▼		→ (継続実施)
	主な内容		・2月以降, 「財務部・事業部連絡会」開始。毎月, 財務部幹部が電力事業, 原子力事業部, 環境・プラントセクターから直接にアリンク				
ii 人員増強	予定		4/1付け異動				
	実績		4/1付け異動				
	主な内容	・2月の減員 3名	・4月～6月増員数 10名	・6～8月増員数 2名			

【別紙1】改善措置の実施スケジュール (2/2)

8月31日現在

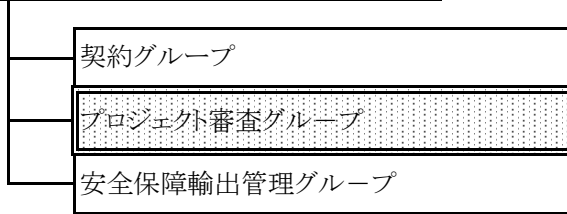
項目	進捗	平成20年				平成21年	
		1月~3月	4月~6月	7月~9月	10月~12月	1月~3月	4月~
2.必須情報を適時に把握するプロセスの機能強化							
① エネルギー事業本部、環境・プラントセクターの工事遂行体制・管理体制強化							
i プロジェクト月報の定型化と進捗確認会議の機能強化	予定	定型化完了	実施				
	実績		定型化完了	実施			(継続実施)
主な内容	・原子力事業部プロジェクト月報定型化(5月)および月例会議の開始(5月) ・電力事業部、環境プラントセクターにおいてプロジェクト月報を重視した月例会議運営を行なう						
ii プロジェクト・マネージャーの強化・育成	予定	教育プラン作成	完了	実施			
	実績	教育プラン作成		9月完了予定(エネ)			(教育の実施)
主な内容	・環セクター「PMキャリア設計書」作成(5月) ・エネルギー事業本部への説明会実施(6月) ・事業本部独自教育プラン作成(9月予定)						
iii 事業部調達部門長の見積原価、中間原価算定への関与	予定	準備完了	実施				
	実績	準備完了	実施				(継続実施)
主な内容	・エネルギー事業本部調達部門を原価責任部門として運営開始(2月)、規定化完了(8月) ・環セクター部門規定化(4月)						
iv コストダウン効果を評価する体制の整備	予定	組織設置	実施				
	実績	組織設置	評価の実施				(継続実施)
主な内容	・環セクター「VE推進グループ」設置(2月) ・VE推進者連絡会開催し活動状況を報告(5月)						
v 危機管理体制の整備	予定	準備完了	実施				
	実績	準備完了	実施				(継続実施)
主な内容	・エネルギー事業本部「経営チーム」発足(2月)						
②情報システム部によるエネルギー・プラント事業運営支援							
ii 情報システム部によるエネルギー・プラント事業運営支援	予定		5月準備完了	実施			
	実績						(継続実施・全社展開)
主な内容	・「海外工事経理管理システム」、「海外工事費システム」開発終了(5月) ・統合テスト(7月) ・本社でのデータ受入開始、全システムの完了(10月予定) ・新システムにより現地経理報告書作成開始(7月)						
③ 調達部門の機能強化と情報提供							
iii 調達部門の機能強化と情報提供	予定	準備完了	実施				
	実績	準備完了	実施				(継続実施・全社展開)
主な内容	・調達管理本部「原価企画グループ」、「調達支援グループ」新設(4月) ・経営層への説明会開催(8月)、全社へ展開予定						
④中間原価算定手続きに関して全社を統一した運用基準の設定							
i 中間原価適用基準の規定化	予定	準備完了	実施				
	実績	準備完了	実施				(規定の遵守)
主な内容	・「実行予算および中間原価算定手続き」制定(4月) ・「工事原価総額および工事収益総額の算定要領」制定(4月)						
ii 事業部中間原価算定手続き見直し	予定		実施	完了			
	実績		実施	完了			(規定の遵守)
主な内容	・全事業部門において部門規定見直し完了(6月)						
iii 中間原価情報のデータベース構築	予定		構築開始		実施		
	実績		構築開始				(適用継続予定)
主な内容	・中間原価データベース構築開始(4月) ・エネルギー事業本部、環セクターへの適用開始(10月予定) ・中間原価データベース設計、製作(5月~8月) ・総合テスト(9月)						
3.コーポレート・ガバナンスの強化							
① 社外取締役・社外監査役の増員・経営監視機能強化	予定	2/末人事公表	株主総会選任	活動			
	実績		株主総会選任	活動			(活動継続)
主な内容	・社外取締役臨時株主総会にて選任(4月) ・社外監査役定時株主総会にて選任(6月)						
② 事業体制改善モニター委員会のモニタリング	予定	3月設置	6月取締役会報告	9月取締役会報告	12月取締役会報告	3月取締役会報告	
	実績	設置	6月取締役会報告実施	9月取締役会報告(予定)			(活動継続)
主な内容	・「改善措置は概ね計画に沿って進捗」と報告(6月取締役会) ・3月以降事業体制改善モニター委員会を毎月開催						



(注)1. 組織網掛け表示が今回の対策による組織変更を表し、改善状況報告書記載箇所を括弧書きしている(以下、部門別組織図も同様)  
 2. 内部統制評価グループについては平成20年4月1日付 改訂であり、改善状況報告書2-2-(1)-④-(i)に記載

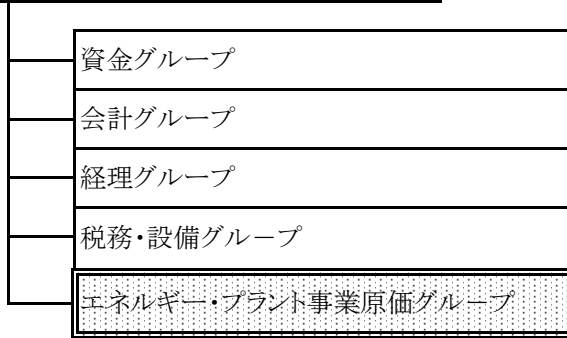
平成20年8月31日現在

契約法務部



新設 平成20年1月1日付 改訂  
(第2-1-(1)-①-(i)に記載)

財務部

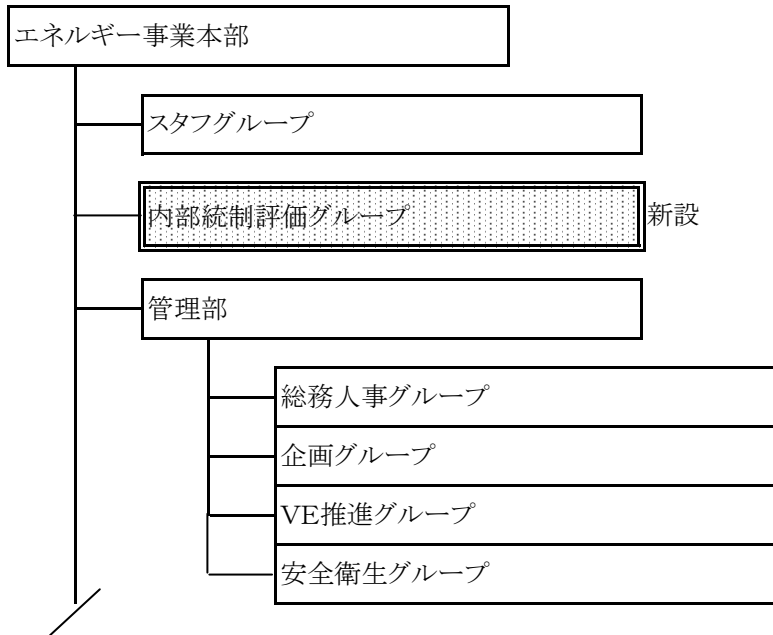


新設 ← 平成20年2月1日付 改訂  
エネ本部 管理部 原価グループ  
環プセクター 企画部 原価グループ  
より業務を移管  
(第2-1-(1)-③に記載)

プロジェクト管理室

新設 平成20年1月1日付 改訂  
(第2-1-(1)-②に記載)

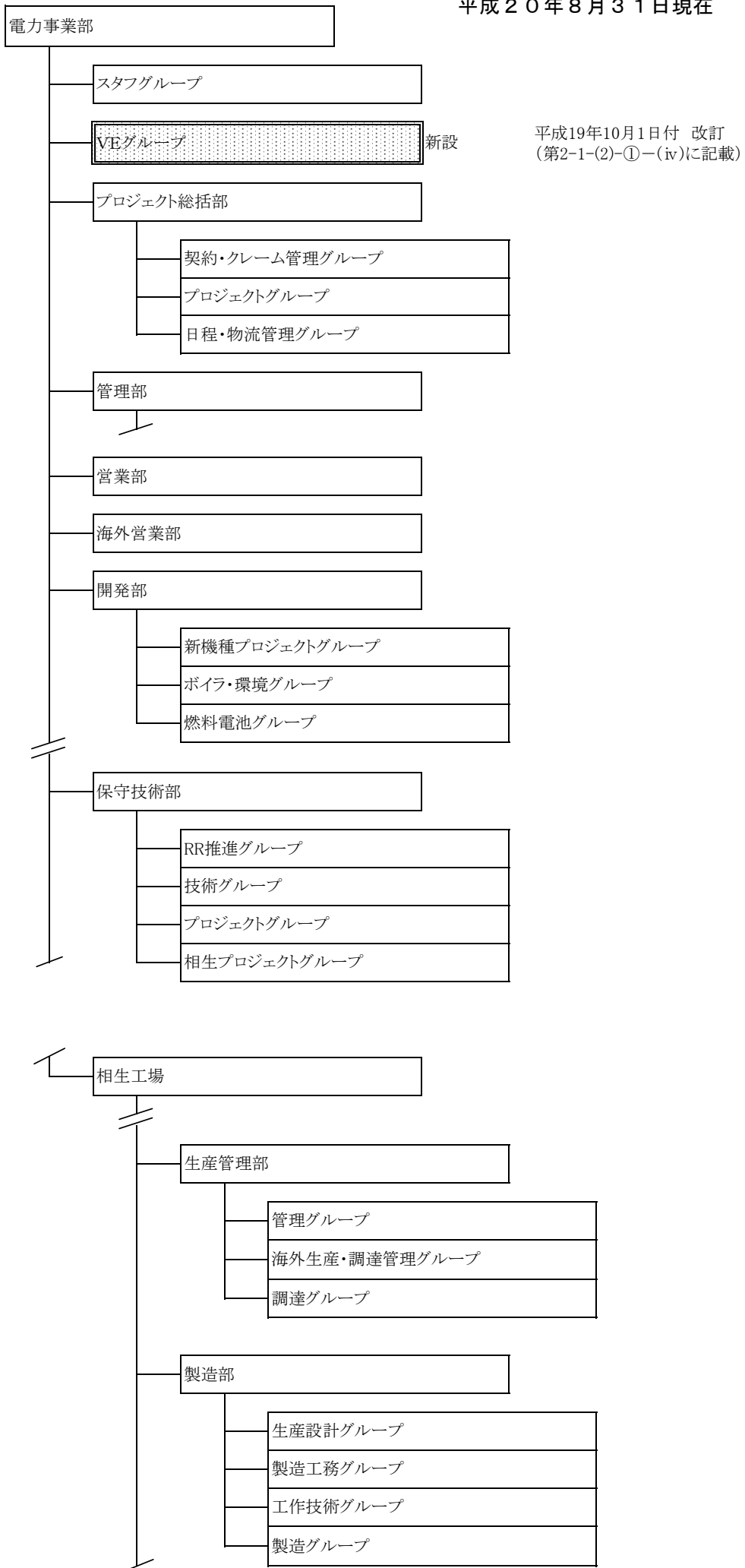
平成20年8月31日現在

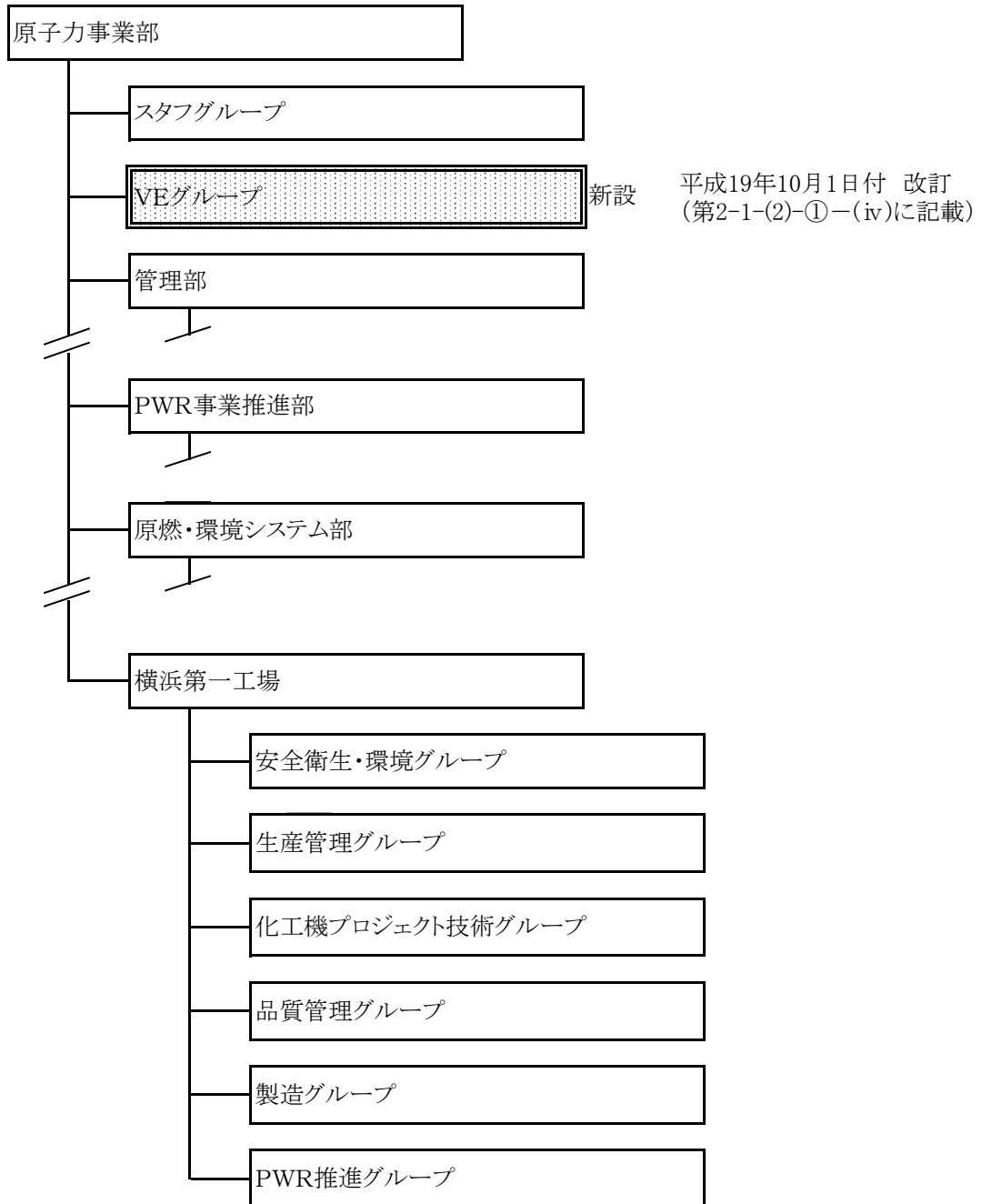


新設

平成20年4月1日付 改訂  
(第2-2-(1)-④-(i)に記載)

(平成20年2月1日付 管理部原価グループを財務部へ編入, 第2-1-(1)-③に記載)





平成20年8月31日現在

