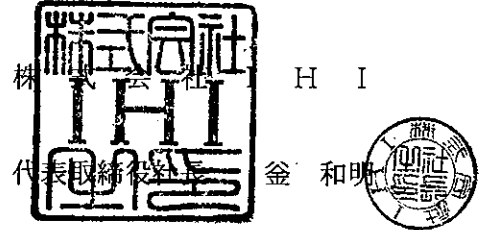


改善報告書

平成 20 年 2 月 25 日

証券会員制法人札幌証券取引所

理事長 伊藤 義郎 殿



このたびの過年度決算短信および有価証券報告書等の一部訂正の件について、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 条第 3 項の規定に基づき、その経緯および改善措置を記載した改善報告書をここに提出いたします。

当社は、改善報告書の徴求という事態を真摯に受け止め、内部管理体制を見直し、本改善報告書に記載した施策を確実に実施していく所存であります。

第 1 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、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。

① 構成

委員長	最高経営執行責任者	金 和明
副委員長	常務執行役員	後藤 公明
副委員長	執行役員経営企画部長	塚原 一男
委員	監査室長	
同	経営企画部総合企画グループ部長	
同	財務部資金グループ主幹	
同	内部統制対応推進室次長	
同	内部統制対応推進室主幹 2名	
アドバイザー	顧問弁護士	野村 昌彦

② 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

③ 調査の手法

エネルギー・プラント事業におけるプロジェクト管理に関する資料等、決算に関する資料等の調査およびエネルギー・プラント事業に携わった役職員等へのヒアリングを実施いたしました。

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。

当社は、社内調査委員会の調査結果を重く受け止め、直ちに、かかる事態の再発防止策を検討してまいりました結果、本日開催の取締役にて「安定した経営を回復・確立し、社会の信頼を取り戻す施策」を決議いたしました。本改善報告書において後述する改善措置はこの決議内容に基づいております。

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。社外調査委員会の構成は以下の通りです。

① 構成

委員長 （弁護士） 河 和 哲 雄

委員 （公認会計士） 奥 山 章 雄（早稲田大学大学院客員教授）

委員 （弁護士） 榎 本 峰 夫

委員 （弁護士） 戸井川 岩 夫

* 敬称略・順不同

② 目的

- ・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

③ 調査手法

社外調査委員会は、社内調査委員会から調査の経過につき、逐次報告を受け、その報告をもとに、社内調査報告書に一覧表示された社内資料の主要なものに加えて相当数の社内資料の提出を求め、あるいは、社外調査委員が会社に赴いてこれらを読読・分析したほか、社内調査委員会およびエネルギー・プラント事業に携わった役職員に対しヒアリングを行い、これらを基礎資料として社内調査報告書の検証を行いました。

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は、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) 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修正を行った結果、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) 当社の組織体制

当社の組織形態は、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おりました。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。

(3) 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、工期 2 年以上、かつ、請負金額 30 億円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。

(4) 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、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、概要以下に記載するとおりです。

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り、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現時点では、改善が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ったにもかかわらず、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客観性にかかる判断による 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
(補償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客観性にかかる判断による 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
(補償工事損失引当金戻入額)				△ 25
総 合 計				9,823

第2 改善措置

1. 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がある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

(i) 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

(ii) 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・プラント事業本部の原価グループは、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。

(i) 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。

(ii) 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. (4) 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ます。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ます。

従い、当社は、以下の過年度決算訂正の原因については、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。

2. 今回の訂正に至った原因に直接的に対応する改善措置

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遂行・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ことによるものでした。

そこで、この問題に対処するために、エネルギー事業本部ならびに環境・プラントセクターが主体となって事業運営方法を見直し、当社がこれを支援する対策（主として「(2) 必須情報を適時に把握するプロセスの機能強化」に記載いたしております）と本社部門が主体となって事業部門を監視・監督するモニタリング機能の強化策（主として「(1) モニタリング機能の強化」に記載いたしております）を講じます。また、それら施策の実効性を制度として担保するために社内規定整備ほかの内部統制体制の整備をはかります。

具体的な施策の内容については以下のとおりです。

(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られません。これらの問題点に対応するため下記の対策を講じます。

(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うとともに、受注審査実務を行います。構成員は 4 月までに 6 名（現在 4 名）といたします。

(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（以下、CEO）、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）

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、工事進行基準工事の総発生原価見通し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

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講じます。

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いたします。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）

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たとはいえませんでした。この問題点については以下の対策を講じます。

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。

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ます。

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）

(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総発生原価見通し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いたします。

(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。

(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・パスの中にい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）

(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）

(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）

(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）

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す。この問題点に対して本社部門として以下の対策を講じます。

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）

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ます。

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）

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部門として以下の対策を講じます。

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）

3. 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

今回の事態をもたらした背景には、当社の組織風土に「ルール軽視」「事実を組織として深刻に受け止めない」「上位者頼み」「部分（部門）最適」「コミュニケーション欠如」などの問題点があるということを深く反省し、改善措置の実効をあげるために、組織風土の改革に取り組みます。

また、コーポレート・ガバナンスを一層強化する目的で社外役員を増員することに加え、当社の事業体制の改善状況について社外の目による評価を受けるため、「事業体制改善モニター委員会」を設置することにいたします。

具体的な施策の内容については以下のとおりです。

(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ます。

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社員の理解を深める活動をしてまいりました。

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）

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）

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 3 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。

(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^{はまぐち}浜口 ^{ともかず}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^{ごうはら}郷原 ^{のぶお}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・啓蒙活動に取り組まれ、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。

② 「事業体制改善モニター委員会」の設置

(i) 趣旨

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。

設置期間は平成 20 年 3 月から平成 23 年 6 月までを予定しております。

(ii) 構成

委員（弁護士） 河 和 哲 雄
 委員（公認会計士） 奥 山 章 雄（早稲田大学大学院客員教授）
 委員（弁護士） 榎 本 峰 夫
 委員（弁護士） 戸井川 岩 夫 *敬称略・順不同

4. 改善措置の実施スケジュールと改善後の組織図

上記改善措置については、別紙1「改善措置実施スケジュール」に沿って着実に実行してまいります。

また、改善措置を講じた後の組織図は別紙2の通りです。

5. これまでの不適切な情報開示および今回の訂正が投資家および証券市場に与えた影響についての認識

当社は、株主の皆さま、市場関係者の皆さまをはじめ、多くのステークホルダーの皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけしましたことについて、深くお詫び申し上げます。当社においては、今回発生した事態が、当社および各ステークホルダーに与えた影響の大きさに鑑み、以下のとおり処分を行なうことといたしました。

代表取締役会長	伊藤 源嗣	平成19年12月31日付け	取締役辞任
代表取締役社長	釜 和明	報酬減額100%	6ヶ月
代表取締役副社長	玉木 貞一	報酬減額20%	6ヶ月
代表取締役副社長	中川 幸也	報酬減額20%	6ヶ月
代表取締役副社長	武井 利郎	報酬減額20%	6ヶ月
取締役兼常務執行役員	後藤 公明	報酬減額10%	6ヶ月
取締役兼執行役員	芹澤 誠	報酬減額30%	6ヶ月
取締役兼執行役員	長崎 正裕	平成19年12月31日付け	
			取締役・執行役員辞任
常務執行役員	丸山 睦	平成20年1月1日付け	執行役員に降格
執行役員	山田 健	平成20年1月1日付け	理事に降格
顧問（前代表取締役副社長）			
	中尾 勲	報酬減額20%	1ヶ月
顧問（旧エネルギー・プラント事業本部 前本部長）			
	篠原 康男	平成19年12月31日付け	顧問解嘱
監査役（旧エネルギー・プラント事業本部 前副本部長）			
	安藤 栄	報酬減額30%	3ヶ月

（注記：括弧内は平成19年3月31日までの役職です。また、報酬減額については平成20

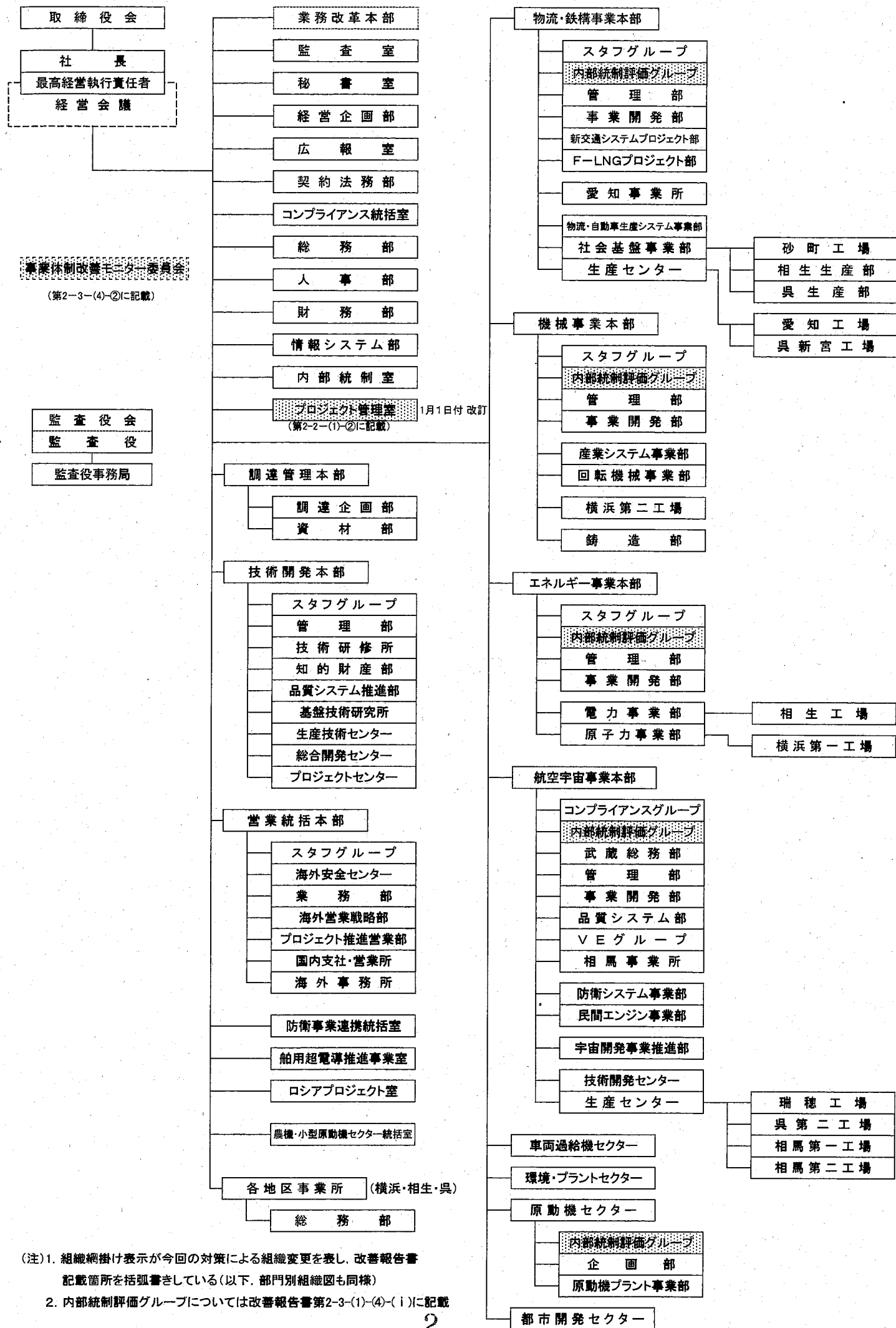
年1月支給分から開始されております)

当社は、過年度決算の訂正を行うことに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、エネルギー・プラント事業についてはもとより、社内全体の内部統制の強化、組織風土の改善策を講じ、ステークホルダーの皆様のご信頼回復に全力で取り組む所存です。このように、株式市場のご信頼を損ねたことについて深く反省し、今後このような事態を2度と繰り返さないよう一層の社内体制の充実に努めてまいります。

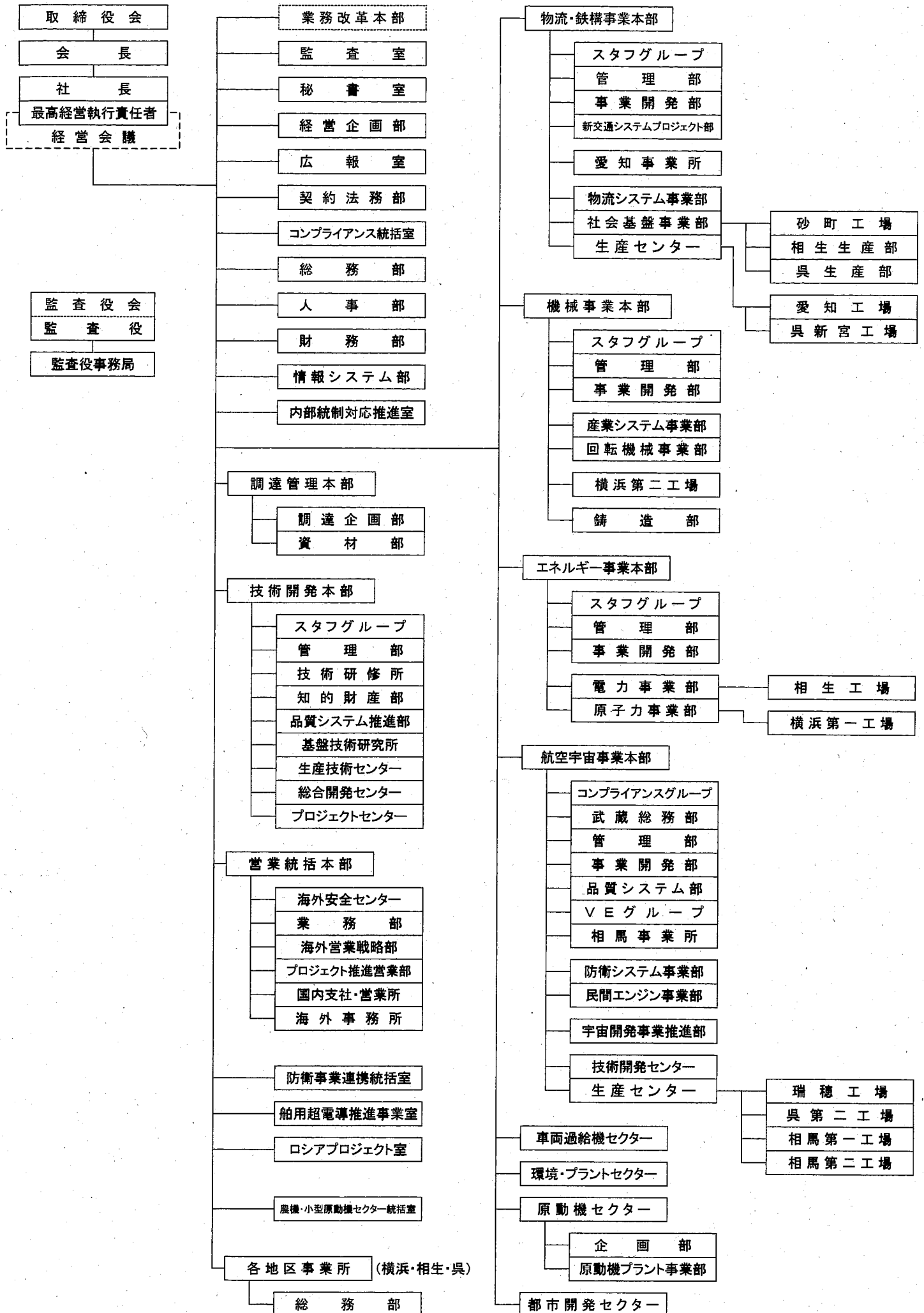
以 上

(別紙1)改善措置実施スケジュール

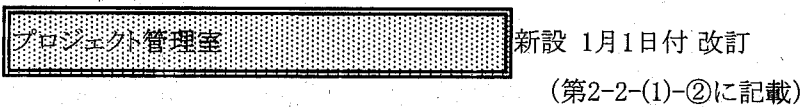
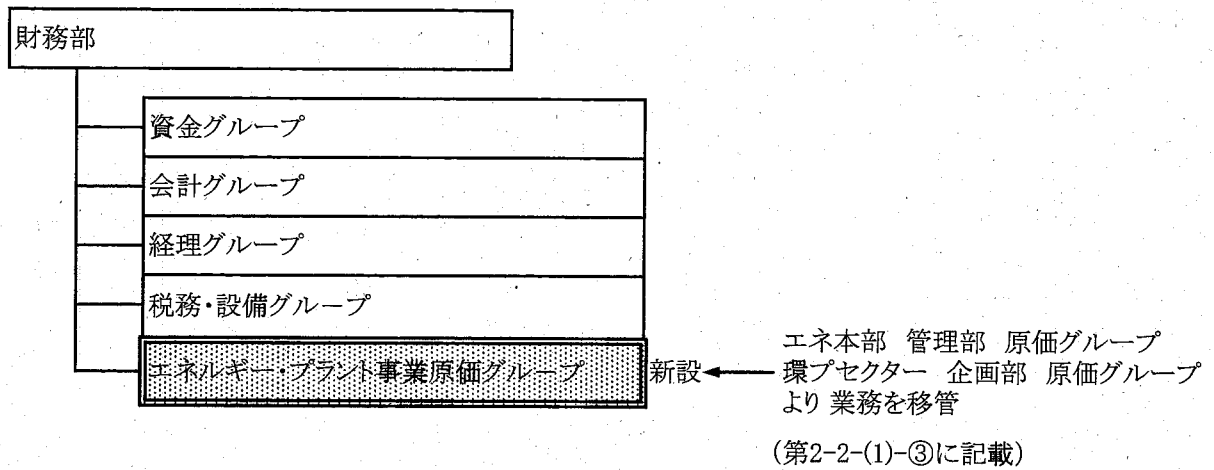
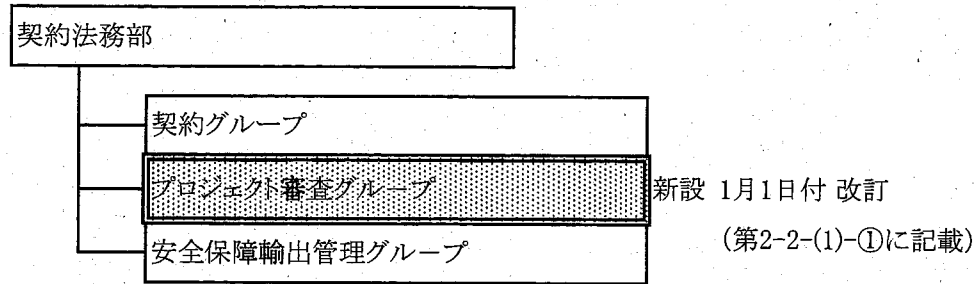
項目	平成20年				平成21年	
	1月～3月	4～6月	7～9月	10～12月	1～3月	4月～
1. モニタリング機能強化						
①大型工事受注審査体制						
i 契約法務部機能強化	▽1/1付け設置	実施				
ii 受注審査方法厳正化		実施				
②プロジェクト管理室の設置	▽1/1付け設置					
工事進行基準対象工事損益見通し適正性確保		実施				
CEOへの報告	▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼
③エネルギー・プラント事業の原価部門強化	▽2/1付け設置・増員					
④財務部の機能強化・陣容強化						
i 事業部定例会議	▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼	▼報告 ▼
ii 人員増強		4/1付け異動				
2. 必須情報を適時に把握するプロセス機能強化						
①エネルギー・プラント事業の工事遂行体制・管理体制						
i プロジェクト月報定型化・進捗確認会議の強化	定型化完了	実施				
ii プロジェクトマネージャーの強化・育成	教育プラン作成	完了	実施			
iii 事業部調達部門の中間原価算定関与	準備完了	実施				
iv コストダウン実施体制及び評価体制強化	組織設置	実施				
v 危機管理体制強化	準備完了	実施				
②情報システム部門のエネルギー・プラント事業支援		5月準備完了	実施			
③調達部門の機能強化	準備完了	実施				
④中間原価算定手続き運用基準の設定						
i 中間原価運用基準の規定化	準備完了	実施				
ii 事業部中間原価算定手続き見直し		実施	完了			
iii 中間原価情報のデータベース構築		構築開始		実施		
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	2/末人事公表	株主総会選任	活動			
②事業体制改善モニター委員会のモニタリング	3月設置活動	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	



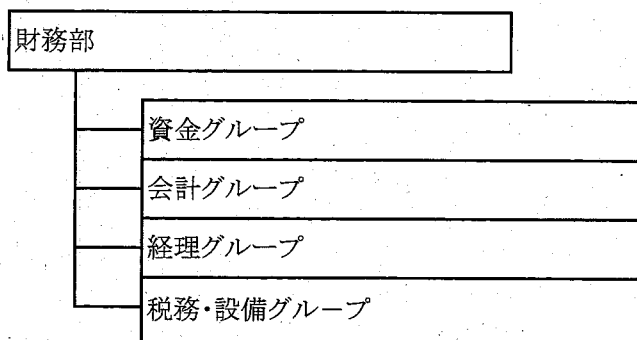
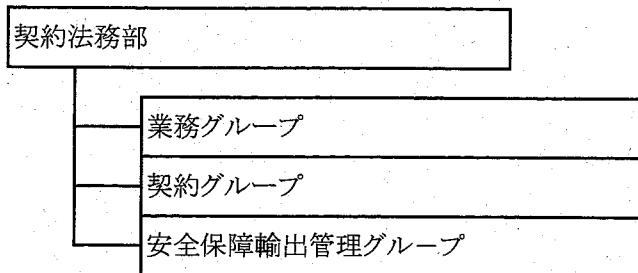
(注) 1. 組織網掛け表示が今回の対策による組織変更を表し、改善報告書記載箇所を括弧書きしている(以下、部門別組織図も同様)
 2. 内部統制評価グループについては改善報告書第2-3-(1)-(4)-(i)に記載



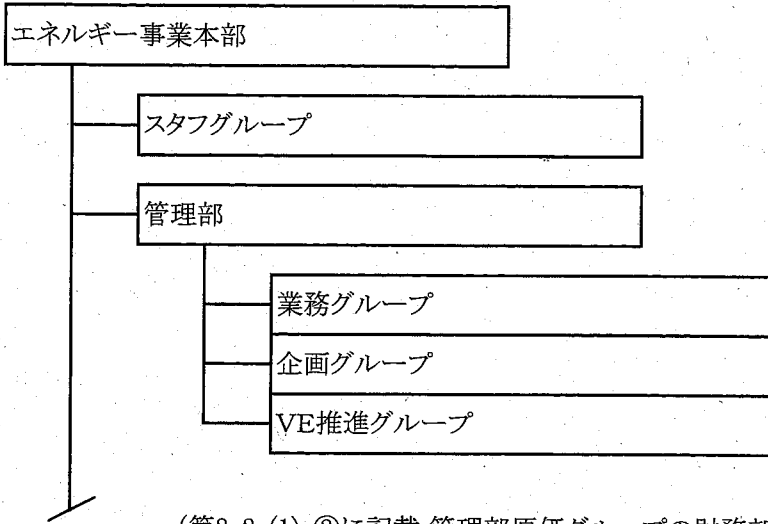
平成20年2月1日改訂



平成19年7月1日現在

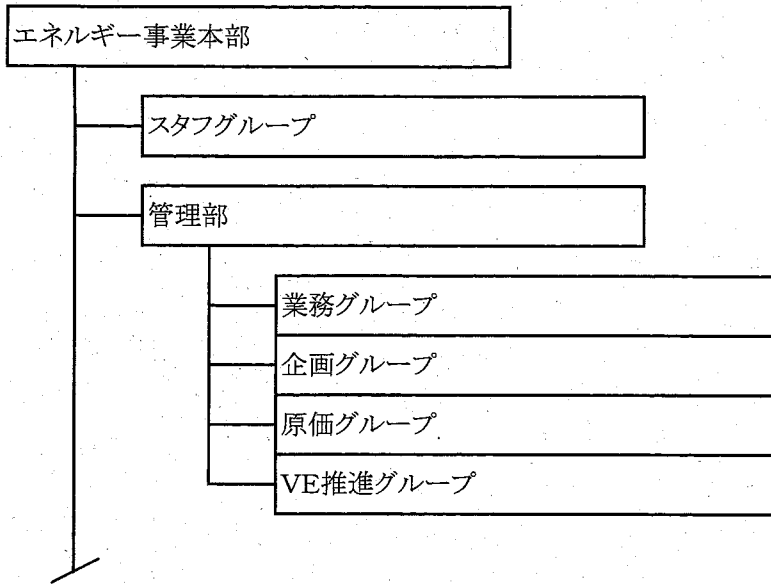


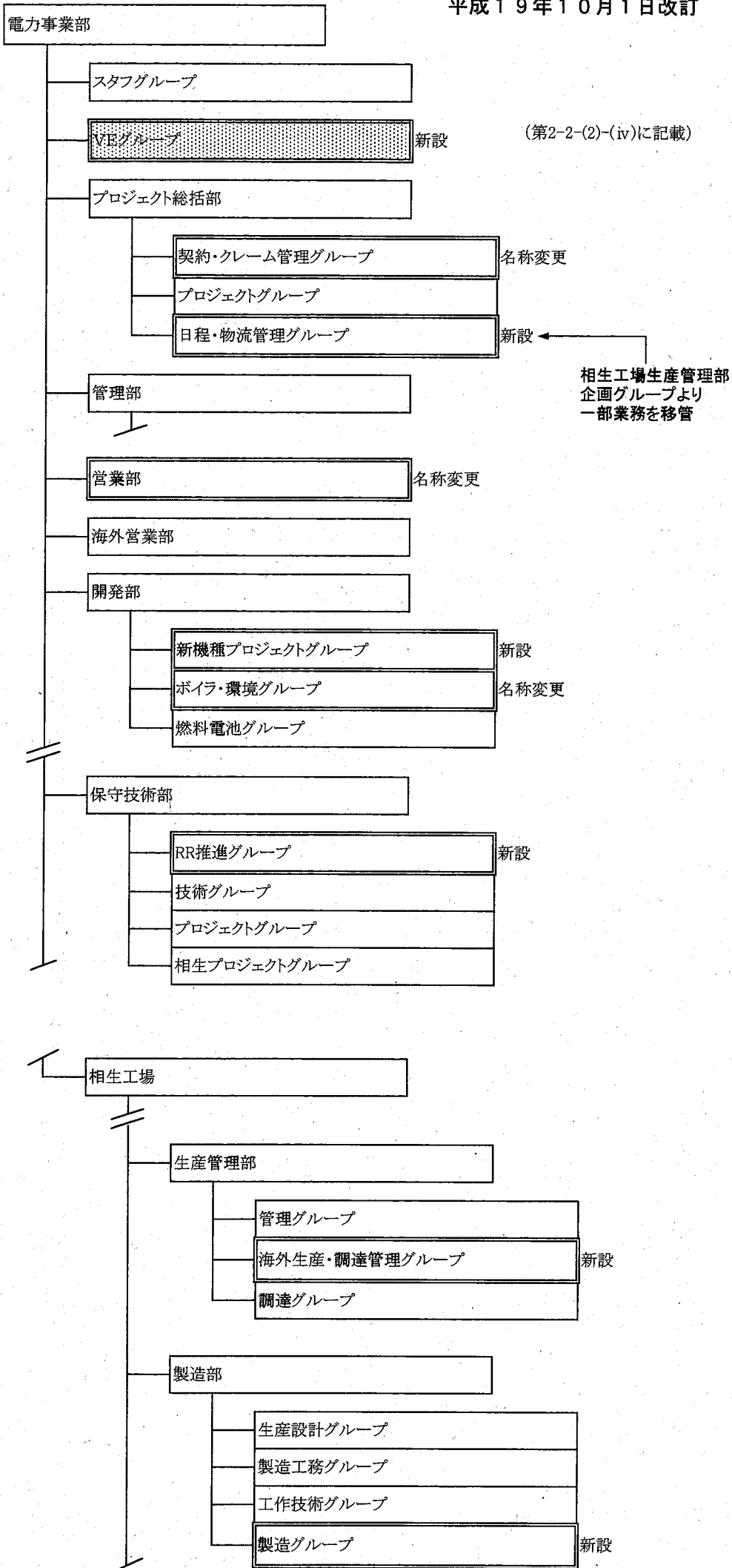
(第2-2-(1)-③に記載)

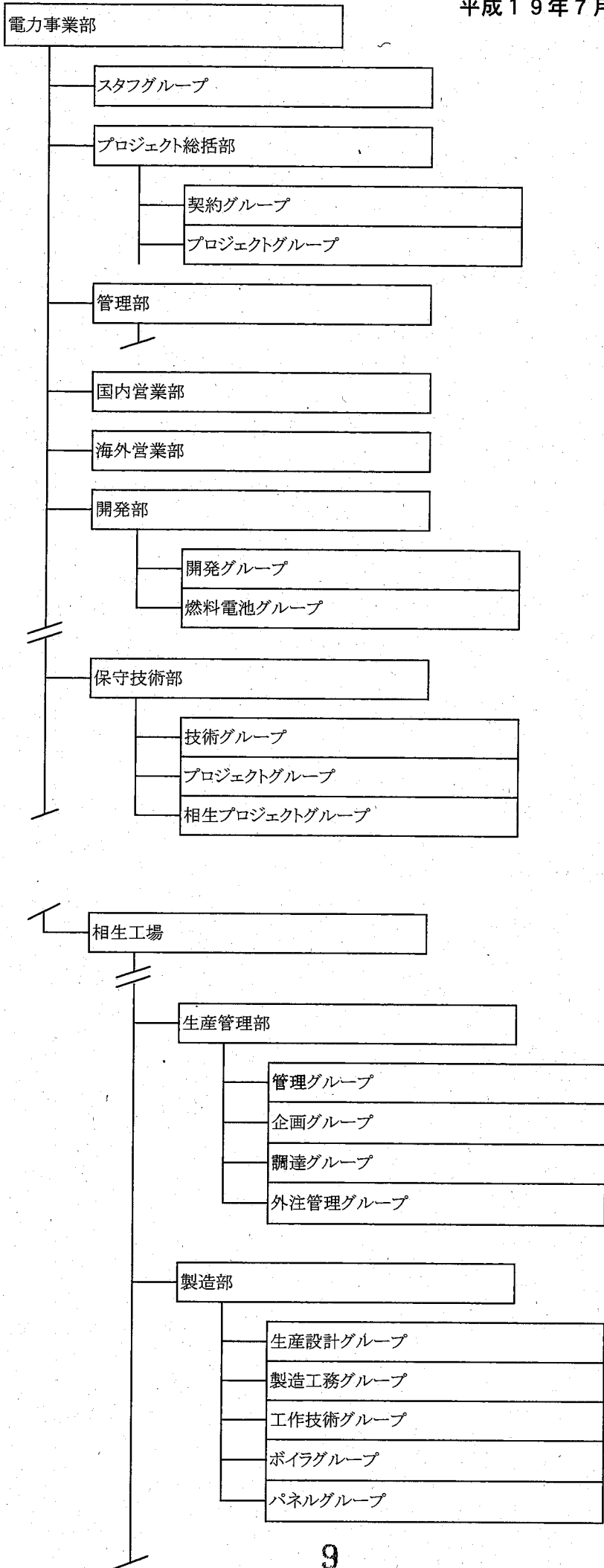


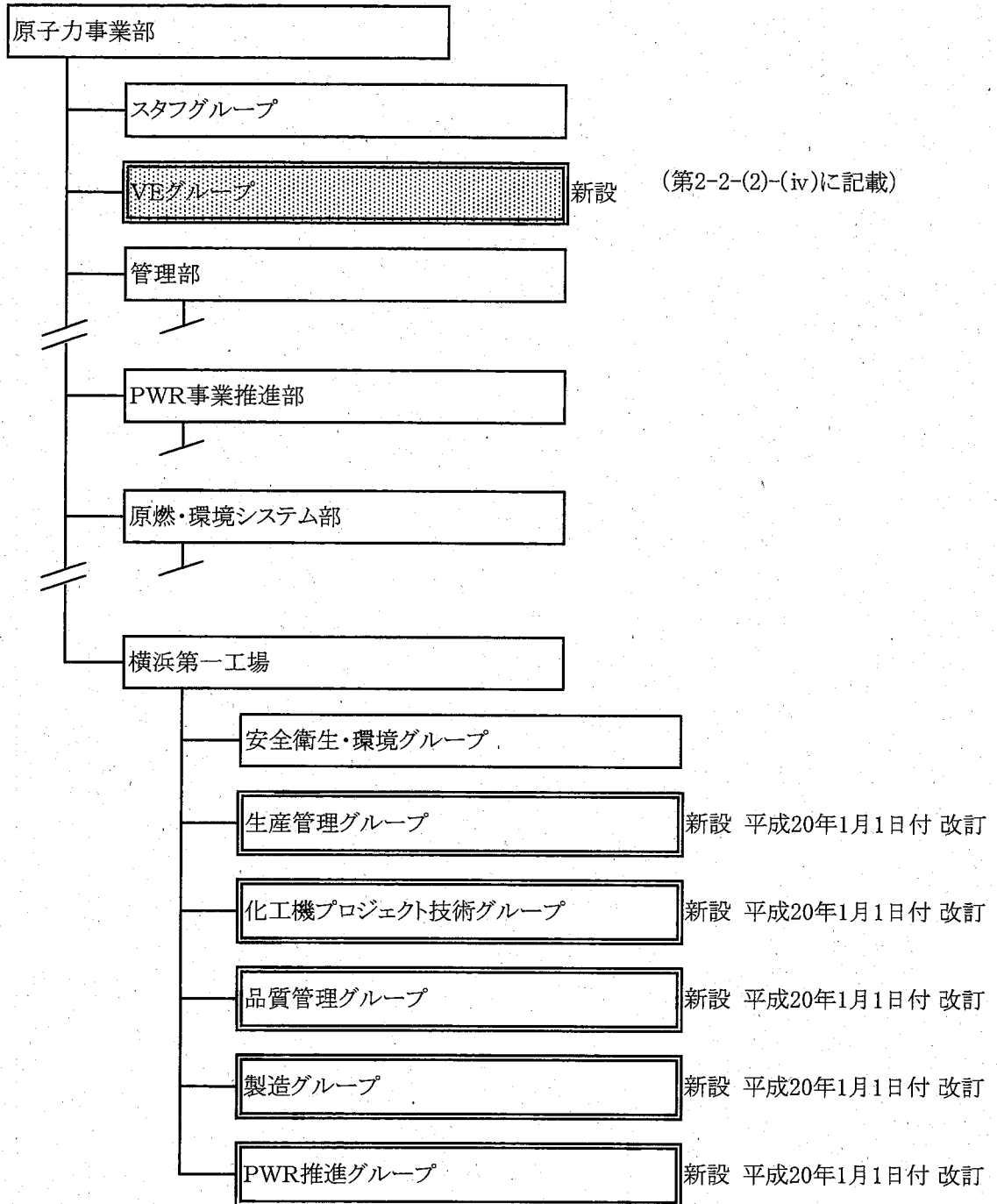
(第2-2-(1)-③に記載,管理部原価グループの財務部への編入)

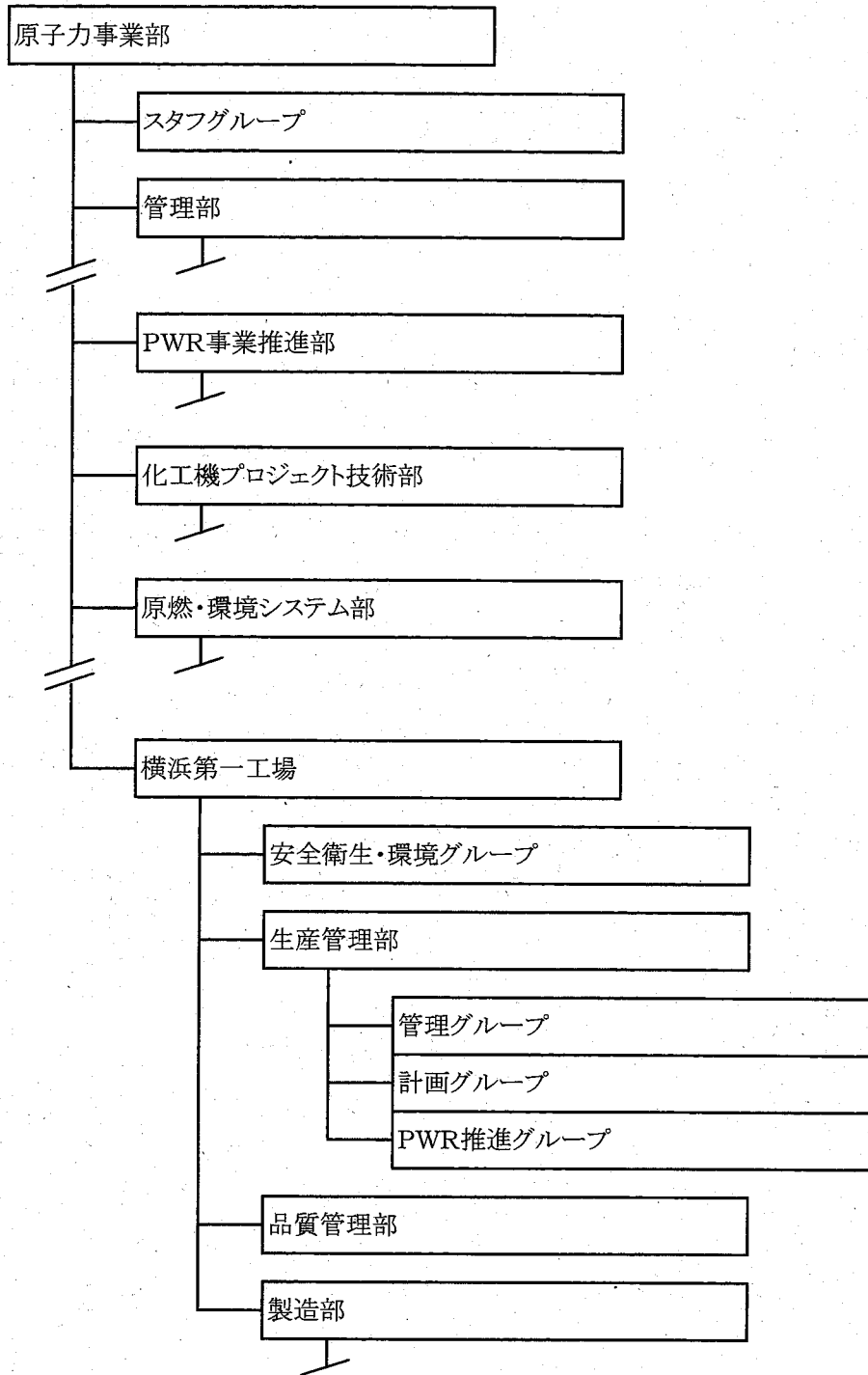
平成19年7月1日現在



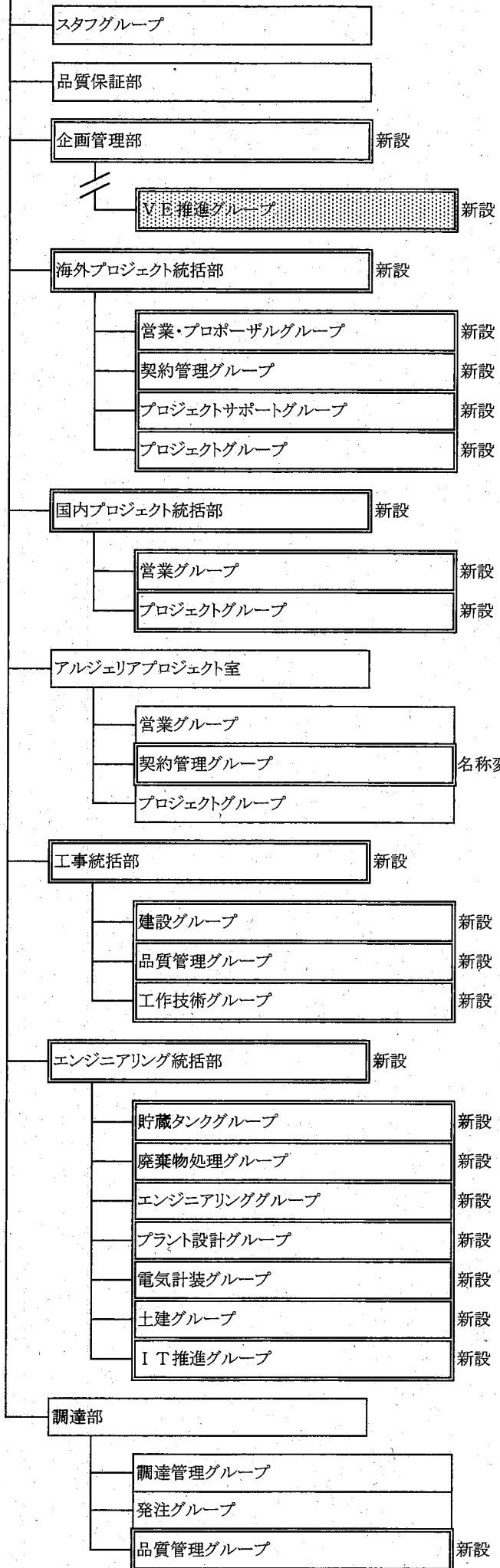








環境・プラントセクター



(第2-2-(1)-③に記載, 企画部原価グループは財務部に編入)

(第2-2-(2)-(iv)に記載)

名称変更

