

平成 19 年 12 月 12 日

各 位

会社名 株式会社 I H I
代表者名 代表取締役社長 釜 和明
コード番号 7 0 1 3
問合せ先 広報室長 竹園 良雄
(tel 03-6204-7030)

社内調査委員会の調査報告書について

当社は、本年 9 月 28 日発表の「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」において、当社の平成 20 年 3 月期の業績予想の下方修正、過年度決算の訂正の可能性および社内調査委員会の設置について開示いたしました。その後、当社は、本年 10 月 9 日に社外調査委員会を設置し、社内調査委員会による調査の検証を受けて参りました。

当社は、本日開催の臨時取締役会において、社内調査委員会の調査結果の報告を行ないましたので、社内調査委員会による調査報告書概要を別添のとおりご報告いたします。

また、本日「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」および「社外調査委員会の調査報告書について」を開示しておりますので、あわせてご参照くださいますようお願い申し上げます。

今般、当社において、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いたしましたことについて、改めて深くお詫び申し上げます。

皆さまのご指導とご理解を賜れますよう、何卒お願い申し上げます。

以 上

調査報告書の概要

平成 19 年 12 月 12 日

社内調査委員会

目 次

1. 調査委員会の設置およびその目的	
(1) 調査委員会設置に至る経緯	1
(2) 当委員会の構成	2
(3) 当委員会の目的	2
(4) 当委員会の基本認識	
①事態の重大性	3
②説明責任	4
(5) 社外調査委員会による検証	5
(6) 会計監査人の監査	6
(7) 当委員会報告の公表	6
2. 調査の契機となったエネルギー・プラント事業の業績予想修正の 内容確認	
(1) 業績管理制度	7
(2) 業績予想の修正判明に至る経緯	7
(3) 適時開示に至る経緯	8
3. 調査手法と調査内容	
(1) 調査手法	
①資料等の調査	11
②ヒアリングによる調査	13
(2) 主たる調査内容	
①受注時の経緯および見積原価の算出方法の確認	13
②事業本部（セクター）、事業部による プロジェクト管理手法の確認	14
③工事進行基準対象工事の損益見通し推移の確認	14
(3) 調査内容選定の理由	15
4. 業績予想悪化に関する調査結果	
(1) 業績悪化の内容と原因	
①業績悪化の要因分析	17
②「E. 工事進行基準対象工事における原価見通しに含まれる コストダウン効果等の未達成」額（約280億円）の算定根拠	18

(2) 業績予想の大幅悪化の原因	
①建設工事の集中	19
②工程混乱によるコスト増加	21
③工程混乱による中間原価の把握遅れ	22
④請負金増額交渉の問題	23
⑤工事進行基準経理の適用による業績見通しの変動	24
(3) 本社部門が業績悪化を認識した時期の妥当性	
①経営企画部	27
②重要受注案件検討会議と契約法務部	28
③財務部	30
(4) エネルギー・プラント事業本部に内在した問題	
①事業本部・事業部・営業部門の組織構造	34
②重要受注案件検討会議への対応	35
③コスト競争力とコストダウン施策に関わる問題	35
(5) 内部統制システム上の問題	
①リスクの評価と対応	38
②情報と伝達	38
③統制環境	39
④統制活動	40
⑤モニタリング	41
5. 過年度決算訂正に関する調査結果	
(1) 検討プロセス	42
(2) 検討結果	
①客観性に欠ける判断によるコストダウン	44
②コストダウン効果の評価の見直し時期の妥当性	45
③コスト増加要因の過誤による織り込み漏れ	46
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	47
⑤業者からの求償に対する取り扱いについて	48
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	48
(3) 過年度決算への影響額	49
(4) 過年度決算を訂正することになった背景と原因	
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	51
②工事に関する関係部門の情報が適切なタイミングで 管理部門に伝達されない内部統制上の情報と伝達の問題	52

③エネルギー・プラント事業の原価管理部門の役割-----	52
(5) エネルギー・プラント事業以外への波及について-----	53
6. 今後の対策	
(1) プロジェクト監査機能の強化	
①本社部門による中間原価・リスク管理への監査-----	54
②請負金増額交渉プロセスへのモニタリング-----	55
③財務部と事業部幹部との連絡会の設置-----	55
④エネルギー事業本部，環境・プラントセクターの 原価管理部門の強化-----	55
⑤中間原価手続きの規定化・標準化-----	56
(2) 組織・風土改革の推進と教育	
①意識改革運動「チーム I H I 運動」の推進と 経営の考え方の伝達-----	56
②プロジェクト遂行体制の強化のための組織改訂の検討-----	57
③教育-----	57
④財務部の人材強化-----	59
⑤内部監査機能の強化-----	59
⑥ローテーション-----	60
7. おわりに-----	61
(添付1)「平成19年度業績予想修正における過年度決算訂正について(概要)」	
(添付2)用語集	

1. 調査委員会の設置およびその目的

(1) 調査委員会設置に至る経緯

平成19年9月10日の当社経営会議に、平成19年度利益計画の総点検が付議された。

その審議上、エネルギー事業本部を所管する長崎正裕取締役兼執行役員と環境・プラントセクターを所管する丸山睦常務執行役員から、これら事業で平成19年度営業損益が大幅に悪化する見通しである旨が報告された。

その上で、財務部を所管する芹澤誠取締役兼執行役員から、これら事業の損益悪化を主因として、当社平成19年度損益見通しが、連結・単独共に期首計画から大幅に悪化するため、平成19年5月14日発表の決算短信において公表した平成20年3月期業績予想について、同年8月7日発表の第1四半期決算短信においても維持してきたが、今回その修正が避けられない情勢に至っている旨が報告された。

釜和明代表取締役社長は、損益悪化が突然かつ巨額で、当社の経営に重大な影響を及ぼす事態であることから、平成19年度業績予想の大幅修正については、その原因となったエネルギー事業本部と環境・プラントセクターについて、下方修正の原因、内部統制システムの現状ならびに問題点を調査するため、最高経営執行責任者直轄の社内調査委員会（以下「当委員会」という）を設置することを表明した。

さらに、釜社長は、別途法律ならびに会計についての高度な知見を有する有識者より構成する社外調査委員会を設立し、当委員会の報告内容と結果について独立の立場から検証する手続きを想定している旨を表明した。

(2) 当委員会の構成

当委員会の委員は次のとおりである。

委員長	最高経営執行責任者	釜	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

(3) 当委員会の目的

当委員会の目的は、エネルギー・プラント事業の業績予想修正（以下、「業績予想修正」）に係わる以下の事項を究明し、取締役会に報告することである。

- ① 業績予想修正に係わる事実認定
- ② 業績予想修正の原因究明
- ③ 業績予想修正に係わる内部統制上の問題点把握
- ④ 対応策の提言

(注) エネルギー・プラント事業は主として当社のエネルギー事業本部および環境・プラントセクターが所掌する事業で構成される。

したがって、当委員会の調査目的には、エネルギー・プラント事業の事業性の検証および事業再生のための施策の検討を含まない。

当委員会は、業績予想修正の調査過程で、後述する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当期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関わる問題が

含まれていることを認識した。この問題への対応は、工事の損益見通しの適格性に係わるものであり、当委員会の所期の目的とは異なるものであるが、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、当委員会で調査を継続し、その調査内容について随時財務部と意見を交換し、見解の一致をみた。当委員会報告書には、この経緯について、財務部「平成19年度業績予想修正における過年度決算修正について（概要）」を添付することとした。（添付1）

なお、エネルギー事業本部と環境・プラントセクターを除く他の事業については、「利益計画の総点検」時に提出された業績見通しに関する報告について、財務部と経営会議のレビューを受け異常な点が認められなかったことから、当委員会が調査する必要があると判断した。

（4）当委員会の基本認識

報告に際して、今回の事態に関する当委員会の基本認識を記す。

①事態の重大性

平成19年9月28日（金）午後4時、当社は、今回の業績予想修正を「業績予想の修正に関するお知らせ」ならびに「過年度決算発表訂正の可能性に関するお知らせ」の二つの文書にまとめ開示した。

当委員会は、今回の業績予想修正が、損失規模において、当社グループに極めて重大な影響を及ぼしたことを認識し、責任をもって調査にあたることとした。

調査にあたり、当委員会は通常の業務執行の調査だけでは不十分で、会

計手続きの細部にわたるデータの確認が必須であると考えた。特に、エネルギー事業本部と環境・プラントセクターの売上工事は、工事進捗に応じ売上高と売上原価を計上する工事（工事進行基準対象工事）を含むため、将来見通しの判断が損益を左右するからである。（4－（2）－⑤【P.24】参照）

当委員会は、調査の難しさと重大さを十分に踏まえて慎重に調査を進め、その原因分析と再発防止策の構築に向けて取締役会に提言し実行に移すことが必要であると考えた。

② 説明責任

当委員会は平成 19 年 9 月 10 日から活動を開始したが、調査において判明した事実は財務部の把握した数値と共に、適時開示の基礎をなすこととなった。当委員会は、適時開示のタイミングと内容について、様々な面から検討した。

とりわけ焦点となったのが、インサイダー情報として厳重な情報管理をしつつ、限られた人員と時間の中の調査で、情報開示の適時性と情報内容の確実性を如何にして両立させ、発行会社としての説明責任を尽くすかという点であった。

当社は、「利益計画総点検」の取締役会決議（平成 19 年 9 月 28 日）後、同日に「業績予想の修正に関するお知らせ」ならびに「過年度決算発表訂正の可能性に関するお知らせ」を開示した。開示内容の概略は以下の通りである。

「業績予想の修正に関するお知らせ」は、平成 20 年 3 月期の業績予想に

ついて、エネルギー・プラント事業で営業損失の悪化額が 610 億円の見通しを得たとし、その要因と今後の取り組みを開示したものである。さらに、この営業損失の悪化額に最大で 280 億円が加わる可能性があることを注記として付した。

同時に開示した「過年度決算発表訂正の可能性に関するお知らせ」は、「業績予想の修正に関するお知らせ」において「最大で 280 億円の営業損失が加わる可能性」とした内容について、平成 19 年 3 月期決算で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の効果を平成 19 年 9 月時点で再評価し、実現性の低いものを損失として算定したところ総額で 280 億円あり、さらにその一部については、平成 19 年 3 月期決算時点にさかのぼって訂正する可能性があつて、その調査を継続中であるが、具体的な金額が確定次第開示する予定である旨開示したものである。

(5) 社外調査委員会による検証

当委員会は、当委員会による調査の結果を取締役会に報告するとともに、社外調査委員会の検証を受けることとした。

社外調査委員会は、法律ならびに会計について高度な専門知識を備えた有識者から構成され、当社グループとは利害関係のない独立の第三者の立場から、当委員会の調査内容ならびに結果について、検証を得ることを目的として平成 19 年 10 月 9 日に設置された。

社外調査委員としては、次の有識者が就任した。

委員長 河和 哲雄 (弁護士)
委員 奥山 章雄 (公認会計士 早稲田大学大学院客員教授)
同 榎本 峰夫 (弁護士)

同 戸井川岩夫（弁護士） *敬称略，順不同

社外調査委員会には，追加調査事項が認められた場合，その実施をお願いすることとした。

（6）会計監査人の監査

当委員会の報告書の中で過年度決算訂正に係わる問題は，訂正が必要であると認識された場合には，当社として数値を確定後，取締役会における承認を得て決算短信等の訂正を行い，会計監査人の監査報告書を得た上で過年度の有価証券報告書等に係わる訂正報告書を提出することになる。

また，過年度の計算書類の訂正については，改めて会社法上の手続きをとることとなる。

（7）当委員会報告の公表

当社は，上場企業として，かかる業績予想修正の原因を究明し対策を講じるに止まらず，その内容について，株主・投資家をはじめとする全ステークホルダーに十分な説明責任を尽くす義務を負う。当社は，社外調査委員会の検証を得た後に，本報告書の概要を公表する。

2. 調査の契機となったエネルギー・プラント事業の業績予想修正

の内容確認

(1) 業績管理制度

当社の業績管理は、事業年度の初めに編成する「利益計画」で①売上高損益計画、②受注計画、③資金繰り計画を中心とした経営目標を設定し、以降毎月の取締役会において報告される月次実績および期末見通しについて、計画値と対比評価することにより実施されている。

また、7月から9月末において、「利益計画の総点検」と称し、各計画の進行状況を全社一斉に点検・確認し、要すれば軌道修正や追加対策を講じるなど、年度当初の「利益計画」値を達成するための検討を行っている。

「平成19年度利益計画」は、平成19年3月26日の経営会議の審議を経て、同日の取締役会にて審議・承認された。

また、「平成19年度利益計画の総点検」は、平成19年7月9日付で編成依頼が出され、同年9月10日に経営会議で審議された後、同年9月28日の取締役会にて審議・承認された。

(2) 業績予想の修正判明に至る経緯

平成19年7月23日の取締役会で、平成19年6月次業績が報告されたが、エネルギー事業本部を所管する長崎正裕取締役兼執行役員が、経常利益は計画どおりとしているが、現在、粗集計段階ではあるが複数のボイラ案件で下振れ懸念が出ており、内容精査中で、計画総点検の中で改善対策の見直しを行っていくと報告した。

続いて、環境・プラントセクターを所管する丸山睦常務執行役員が、同報告において、口頭で海外におけるセメントのプロジェクト損益の悪化状況について説明した。

これらの報告を受けて、財務部とエネルギー事業本部および環境・プラントセクターが、個別プロジェクト単位での採算性・リスクの徹底的な精査・確認を実施した結果、平成19年8月16日の「平成19年度利益計画の総点検」作業の進捗状況確認ヒアリングによって、「平成19年度利益計画」に比べて大きく悪化する方向にあることをつかんだ。さらに、その後の精査を経た平成19年8月23日の「平成19年度利益計画の総点検」の一次集計において、次項記載の通りエネルギー事業本部と環境・プラントセクターにおける業績予想が、対「利益計画」比でさらに悪化していることが判明し、同内容が平成19年9月10日の経営会議にて審議された。同経営会議の審議内容は、1－(1)【P.1】にも記載の通りである。

(3) 適時開示に至る経緯

平成19年9月10日の経営会議にて審議された、エネルギー事業本部および環境・プラントセクターにおける業績予想修正を主要因とした全社の業績予想修正内容は次の通りである。なお、以下における総点検数値は一次集計値であり、平成19年9月28日の取締役会で最終的に承認された総点検値とは、一次集計値を受けての改善目標が織り込まれている点で異なっていることを付言する。

< 「利益計画の総点検」 一次集計：平成 19 年度見通し（連結） >

（単位：億円）

	エネ，環プ			その他（注）			全社
	総点検	利益計画	差異	総点検	利益計画	差異	差異
売上高	3,065	3,254	△189	10,544	10,154	390	201
営業利益	△844	78	△922	392	377	15	△907

注：他本部・セクターを含む

この悪化を受けて、1-(1)【P.1】記載の通り、当委員会が設置され、今回の業績予想修正に関する内容を調査した。当委員会委員長 釜和明最高経営執行責任者と副委員長 後藤公明常務執行役員は、平成 19 年 9 月 28 日の取締役会で調査の経過を報告し、続いて、釜和明代表取締役社長と芹澤誠取締役が、同日午後の開示予定の「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」について説明した。両開示内容は、同臨時取締役会にて報告され、同日午後 4 時に開示された。

当社は、公表する業績予想について、社内における経営目標である「利益計画」を慎重に見直すことで算定している。今回の開示以前に公表していた平成 19 年度業績予想は、連結売上高が 13,100 億円、連結営業利益が 400 億円であったが、連結売上高は平成 19 年度利益計画値 13,408 億円を、連結営業利益は同計画値 455 億円を、夫々見直したものである。一方、今回の開示において改訂した平成 19 年度業績予想は、前述の利益計画総点検一次集計値を精査して、改善等を織り込んだ最終値をもとに算定しており、連結売上高が 13,200 億円、連結営業損失が 450 億円であるが、連結売上高は総点検値 13,677 億円を、連結営業損失は総点検値 306 億円を、夫々慎重に見直したものである。なお、上記改訂連結営業損失予想 450 億円については、「業績予想の修正に関するお知

らせ」における 170 億円と、「過年度決算発表訂正の可能性に関するお知らせ」
における 280 億円とに区分して開示を行った。

3. 調査手法と調査内容

当委員会では、業績予想修正に関わる事実認定、原因究明および内部統制上の問題点を分析するにあたって、より客観的に評価することを念頭に、具体的な事実の確認を進めた。今回の業績予想修正を引き起こした長期大規模工事に関する情報は膨大であり、かつ多岐にわたるため、当該部門の業務の流れ全般を確認したうえで、その中から長期大規模工事の業績管理に関わる業務に焦点を当てて調査した。

(1) 調査手法

調査にあたっては、各業務の中で作成される資料・証憑等（以下、資料等）を集めるとともに、その資料等の作成および決裁に関わった関係者からのヒアリングを行った。具体的な事実は資料等により確認し、関係者の考え方などの背景をヒアリングによって補完した。

①資料等の調査

当委員会はプロジェクト管理に関する資料等、決算に関する資料等を中心に必要に応じて下記の資料等を参照して調査分析した。

特に悪化幅の大きい工事については、各業務の流れの中で作成される資料等を時系列に並べて整理し、手続きに漏れがないか、またそれぞれの記載内容の変化を確認し、不自然な変化をしていないかどうかを調査した。あわせて、当該業務の制度としての不備がないのかも調査した。

ア. 会社の制度に関する資料

- 全社規定 : 全社に適用する会社の経営活動全般の業務に関する制度を定めたもの

- 事業部規定 : 全社規定の事業部内細則および事業部固有業務を定めたもの

イ. 受注に関する資料

- 見積要求書 : 客先へ価格提示するための見積の起点となる通知書で、客先からの引合を受けて営業部門から事業部へ発行する書類
- 見積原価通知書 : 見積要求書を受け、事業部が見積った結果を営業部門へ通知する書類
- 重要受注案件検討会議付議資料 : 重要受注案件検討会議に当該案件を付議した時の審議資料
- 見積書 : 営業部門から客先へ提示したときの金額等の条件を記した書類
- 注文書／内示書 : 客先からの発注意思を示す証憑
- 受注報告書 : 客先からの証憑等により営業部門が受注を認識し、事業部管理部が原価を確認の上発行する、プロジェクトの正式な起点となる書類
- 打合覚 : 受注過程における主要課題の検討経緯を確認するために必要な部分を収集

ウ. プロジェクト管理に関する資料

- 実行予算書 : 事業部管理部が当該工事の予算として示す書類
- 原価関連資料 : 当該工事で発生した、および発生見通しの原価を集計した資料（「実績累計」「中間原価」等）
- プロジェクト月報 : プロジェクト・マネージャーがプロジェクトの遂行状況を事業部長に月次で報告する資料
- 打合覚 : 主要課題の検討経緯を確認するために必要な部分を収集

エ. 決算に関する資料

- 会計監査説明資料 : 決算時に各事業部が会計監査人に長期大規模工事の請負金増額およびコスト見通しを説明したときの資料
- 決算数値差異理由 : プロジェクト月報と決算、および前期と当期の決算値の推移を分析、説明する資料で今回の調

査の中で事業部管理部が作成したもの

オ. 利益計画に関する資料

- 利益計画編成方針 : 当年度の利益計画編成に当たっての全社方針
- 利益計画 : 利益計画編成結果
- 利益計画の総点検 : 当年度利益計画の年央での見直し結果

②ヒアリングによる調査

業績予想修正の経緯を確認するために、平成 19 年 4 月 1 日の組織改訂前、および、改訂後の本部長、副本部長、セクター長、本部・セクター管理部長、同原価担当課長、営業部長、事業部長、事業部管理部長、プロジェクト・マネージャーの一部を対象にしてヒアリングを実施した。また、本社側としては決算、利益計画の編成担当部門である財務部、および重要受注案件検討会議の事務局（契約法務部、経営企画部）および事前検討部門関係者にヒアリングを実施した。

(2) 主たる調査内容

当該部門の長期大規模工事の業績管理に関わる業務に焦点を当て、以下の 3 点を主たる調査のポイントとした。

- ①受注時の経緯および見積原価の算出方法の確認
- ②事業本部（セクター）、事業部によるプロジェクト管理手法の確認
- ③工事進行基準対象工事の損益見通し推移の確認

そして、今回のように業績悪化の原因を究明するときには、資料等に示されている事実と、その背後にある業務実態とに乖離がないかどうかを掘り下げて調査する必要があるので、資料等の検証と合わせて異なる立場の関係者によるヒアリングにより調査を進めていった。

①受注時の経緯および見積原価の算出方法の確認

客先提示価格は、営業部門が分析・予想した市場価格と事業部が見積もった見積原価を突き合わせ、利益率等を勘案して決定される。一定の請負金額を超える重要工事については、その結果が、全社の審査機関である重要受注案件検討会議で審議されており、その審議の内容を資料等により確認した。また、その決定経緯については、ヒアリングを通じて事業本部長、事業本部営業担当責任者、営業部長、事業部長から確認した。

②事業本部（セクター）、事業部によるプロジェクト管理手法の確認

受注工事のプロジェクト遂行状況は、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示されている。そこには、今後の原価見通し、原価見通しに対するコストダウン目標とコストダウン施策、プロジェクト遂行上の各種リスク、仕様変更など客先への請負金増額要求内容、およびベンダーなどへの求償内容が含まれているので、その内容を必要に応じてプロジェクト・マネージャーへのヒアリングにより確認した。また、プロジェクト月報は事業部で取りまとめた上、事業本部に報告されているので、これらの情報を事業部がどのように評価し、損益見通しとして取りまとめたのか、またその事業部の取りまとめた結果を事業本部がどのように評価したのかを事業部・事業本部管理部長および事業部長・事業本部長へのヒアリングにより確認した。

③工事進行基準対象工事の損益見通し推移の確認

長期大規模工事の収益認識に関する会計処理（工事進行基準経理）においては、費用および収益の見通しの変化が決算数値を大きく変動させることになる。収益については、請負金増額の証憑のあることが前提ではあるが、業

界の慣習などによる請負金増額見込みの評価がポイントとなる。また費用については、残コストに対するコストダウン施策やベンダーへの求償などの評価が、そのポイントとなる。したがって、各種資料が示している損益見通しの推移を整理して、数値間の整合性を説明する資料の作成を事業部管理部長に求め、その内容および状況が変化したことを認識した時点等を確認した。

(3) 調査内容選定の理由

当社における長期大規模工事に関わる業務は、受注というタイミングによって損益見通しの枠組みが固まり、受注以降は、実際の工事進行に応じて実績が上がってくるという意味で、大きくは受注前と受注後に分けて考えることができる。

受注前の業務の流れは、客先仕様に基づいて原価を見積もる事業部の活動と、客先の情報を分析し市場価格を推定する営業部門の活動があり、最終的にはその両者を評価して事業本部長が客先提示価格を決定することによって、当該工事の損益見通しの枠組みが決定される。また、当社における長期大規模工事は一定の請負金額を超える重要工事であるので、重要受注案件検討会議に付議すべき工事に該当するため、客先へのオファー条件やリスク対策、工事損益などの基本方針を決定する同会議の審議を経ることが義務付けられている。

受注後は、設計部門、調達部門、工場部門、建設部門およびベンダーやパートナーと連携したプロジェクト体制を取って工事が進められていく。各プロジェクトにはプロジェクト・マネージャーが任命され、当該工事の原価管理指標となる実行予算が与えられる。プロジェクト・マネージャーに期待

される職務は当該工事についての品質，原価，工期，納期に関する責任を持ち，定期的に（通常は月次）プロジェクト担当部門の工事遂行状況をチェックしながら原価を集計し，実行予算と対比しながら今後の費用発生を見通し，プロジェクト月報に取りまとめて事業部管理部へ報告することである。

事業部管理部はプロジェクト・マネージャーからの報告内容を精査し，さらに事業部としてのコストダウン活動などを加味しながら，プロジェクトごとの中間原価にとりまとめ，期間損益に換算した結果をプロジェクト月報とともに事業本部に報告する。

したがって，長期大規模工事の業績管理に関わる業務では，

①受注時の客先提示価格の決定

②プロジェクト・マネージャーによるプロジェクト管理，およびそれを
取りまとめる事業部によるプロジェクトの進捗状況の評価

③プロジェクト・マネージャーのプロジェクト管理を踏まえた事業部に
よる損益見通しとその適時性，および，期間損益への換算

の3点が重要なポイントになっているので，本項（2）の調査内容を選定した。

4. 業績予想悪化に関する調査結果

(1) 業績悪化の内容と原因

①業績悪化の要因分析

ア. 開示文書における5分類について

当委員会は、個別工事ごとの悪化内容を分析し、「業績予想の修正に関するお知らせ」において4区分の原因分析を開示し、「過年度決算発表訂正の可能性に関するお知らせ」において、過年度決算訂正の可能性のあることを開示した。本報告書では、これらを合わせて下記の5区分として、改めて開示内容を記す。

- | | |
|--|------------|
| A. 海外におけるセメントプラント事業の悪化 | (約 130 億円) |
| B. 海外工事（セメントプラント以外）の採算悪化 | (約 70 億円) |
| C. 国内ボイラ工事および化工機（リアクタ）における生産の混乱等 | (約 230 億円) |
| D. 請負金増額交渉の長期化等 | (約 180 億円) |
| E. 工事進行基準対象工事における原価見通しに含まれるコストダウン
効果等の未達成 | (約 280 億円) |
| (A～E 合計 約 890 億円) | |

(注) 上記Eは開示文書「過年度決算発表訂正の可能性に関するお知らせ」記載の金額である。また、Eの算定根拠については次項②参照

②「E. 工事進行基準対象工事における原価見通しに含まれるコストダウン
効果等の未達成」額（約 280 億円）の算定根拠

本項①E で示した，開示文書における「最大で 280 億円の営業損失が加わる可能性」があるとした「280 億円」の算出方法を説明する。

長期大規模工事の総発生原価見通しは，各事業部で規定している手続きでは，まず，発生原価の実績を集計し，その上で実行予算との差異分析により把握した今後発生する予定の原価を加えて算出する中間原価（工事完了時の原価の推測）を使用することになっており，決算時に採用する総発生原価見通しは，期末月における最新の中間原価となる。

当委員会が，平成 19 年 2 月次（3 月取りまとめ）に作成されたプロジェクト月報等を基礎として算出される，平成 19 年 3 月決算に採用した中間原価の中に含まれるコストダウン施策と思われる原価削減を平成 19 年 9 月時点で再評価し，その時点で実現性が低いと考えた場合を損失として認識したとすると，その額は最大で約 280 億円となると推測された。

280 億円には平成 19 年 3 月時点でコストダウン施策の実現性が低いとみなされるケースが含まれており，それらは過年度決算修正の可能性が あることから，業績予想の開示にあたっては，「最大で 280 億円の営業損失が加わる可能性」として公表した。

これを受けて，当委員会は個別工事毎にプロジェクト月報と事業部が作成した中間原価資料の比較検討を行うとともに，プロジェクト・マネージャーからのヒアリングを実施した。その結果，プロジェクト・マネージャーはその経験量や能力に個人差があり，作成するプロジェクト月報等にも

個人別にレベル差がある点、および、プロジェクト月報等には事業部が横断的に展開している VE (Value Engineering, 以下 VE) 活動や調達費削減活動の全てが必ずしも反映されてはいないことが判明した。以上の点を勘案して、当委員会は個別工事を詳細に分析し、適時性を評価して過年度への影響の有無および影響があった場合の工事とその額を特定することとし、その詳細は5【P.42】「過年度決算訂正に関する調査結果」に記すこととする。

(2) 業績予想の大幅悪化の原因

上記4-(1)-①【P.17】で区分した悪化の要因分析では、原価見通しの増加が悪化要因となっているものを製品別・輸出国内別にA～Cとして区分した。また、請負金増額に関わるものをD、そしてコストダウン効果の未達成による悪化をEと区分した。本項では、個別工事の悪化に共通し、かつ、今回の悪化に特徴的な原因について述べることとするが、下記の「①建設工事の集中」、「②工程混乱によるコスト増加」、「③工程混乱による中間原価の把握遅れ」については、概ねA～CおよびEの説明に、「④請負金増額交渉の問題」がDの説明になる。

①建設工事の集中

受注後に事業部管理部門は受注工事を設計部門・工場部門の月別仕事量に展開し、各山積み表を作成することで工事量の管理を行う。各部門は山積み表で仕事量の多少を見て人員や外注などへの投入判断を行うことによって操業の計画を作成する。山積みや操業の計画はその作成にあたっては整然と工事が消化される状態を想定して作成されることから、前工程での遅れや混乱

が発生すると変更を余儀なくされるが、これらに加え、長期大規模工事にあっては工事スコープの変更などにより計画そのものが変更され、それに伴って当初の日程を大幅に修正せざるを得ないこともある。また、長期大規模工事の場合、各工程で客先要求による仕様変更や調達品の納期遅れなどの問題がしばしば発生し、これらの問題は各工程内で解決することが原則であるが、客先との交渉の未決着、作業手順の都合、調達品の運送などにより未解決の課題とコストが次工程以降に送られることが起きる。このように後工程になるほど工事量の把握と操業計画の修正は難しくなりがちであり、竣工前の建設工事にその難しさが集中する。

今回、電力事業においては、国内では6プロジェクト、海外で6プロジェクトの計12件の建設工事が同時並行で施工されてきたが、平成18年度上期以前は5ないしは6工事にとどまっており、工事量としては従来の2倍以上となり、かつ、平成18年12月以降建設工事の山が立ち上がり始め、平成19年度には竣工前の建設工事が集中した。

建設工事の増大は当然のことながら前工程の設計・製造の操業の高さを伴うが、これらの増大した工事量に対して事業部は設計から建設にわたる全工程に対し、設計外注を含む外注の積極的な活用、海外子会社への生産委託、人員補充などの適切と思える対応策を取ったが、一部の工事の工程にトラブルが発生した。その結果が建設工事に波及し、プロジェクト・マネージャーの人材不足、建設における管理能力不足・ロジスティック面の弱点（建設を担当する関係会社を含む）が顕在化し、建設工程の混乱を招いた。

他方、受注量そのもののコントロールは当該事業部門においては、営業部門と事業部門が並立する組織構造になっていたため、両組織の協議で意見が一致しない場合は事業本部段階で決定される。現時点で結果から判断すると、

客先都合による契約の遅れや工事過程における不具合の発生に伴う日程遅延など、建設工事の集中を未然に防止することが難しい要因はあったものの、事業本部における受注量のコントロール面で、工程の混乱に関するリスクを十分に配慮した決定が行われていたとは必ずしも言い得ない。

以上の建設工事の集中が以下に述べる「工程混乱によるコスト増加」「工程混乱による中間原価の把握遅れ」を惹起することとなり、また、「請負金増額交渉の問題」による損失の拡大を招いたものと言える。

②工程混乱によるコスト増加

電力事業における工程の混乱は前記のとおりであるが、プラント事業では品質問題による工事のやり直しやカントリーリスクなどによって工程の混乱が生じた。

両事業において、一度ある工程で混乱が生じるとそれは後工程に次々と拡大連鎖していく。そして、最終工程である建設工事へ拡大増幅して混乱が引き継がれ、納期遅延やそれを回復するための緊急工事が発生する。また、今回の場合、ある工事の混乱を收拾するために第一線級の人材を投入したために、本来、その人材が担当すべき別の工事案件への手当てが手薄となり、結果として他工事における混乱を引き起こすといった、工程混乱の伝染が見られた。

緊急工事は急な人員の増加とそれに伴う人件費の急増だけではなく、資材・機材の緊急搬送費・保管場所費用などの想定外の多額のコストを発生させる。また、建設工事の最中に不具合が発見され手直し工事が発生することがあるが、これは、工場とは異なる厳しい条件下での施工となるため、工程

の混乱とともに多額の異常コストを発生させることになる。さらに、工程の混乱は工事採算を維持・向上させるために必要とされていたコストダウン施策への対応に割くべき人材や時間が、混乱収拾に手を当てることで不足することとなり、一部のコストダウンは実現できたものの、多くの施策が実施できない結果をもたらした。

最終工程である建設工事に引き継がれるのは工程の混乱だけではなく、それまでの未解決課題が引き継がれる。従って、混乱した案件においては、未解決課題に対応するためのコストを含む多くのコスト増加要因が建設工事に集中することとなり、実行予算を大幅に狂わせることとなる。

以上のように、工程の混乱は最終工程における直接的な損失を生むだけではなく、予定したコストダウンを実現できないものとし、更には他の工事の悪化につながる連鎖を発生させることで今回の下方修正を大型化させた。

③工程混乱による中間原価の把握遅れ

工事の進行途中で実績コストと今後発生する残コストを分析し、最終的な総発生原価見通しを作成する中間原価については、各事業は部門内 BR（ビジネスルール）を設定し、これに従い原価見通しを作成する。工期が長期にわたる大規模工事において、中間原価を適切に把握するためには工事の進捗見通しと原価予想の変化をタイムリーに、かつ、正しく把握することが大変重要である。

しかし、平成 18 年末から工程混乱の兆候が出始め、工程変更などの手立てを講じてきたが、次第に拡大する混乱への対応に迫われたことが残コストそのものの把握を難しくしていた。これに加え、コストダウン施策の工事採算見通しへの反映とその達成度の評価の難しさが、残コストの把握をさらに困

難なものにした。また、工程が混乱していた建設現場における手作業での情報収集と予算集計による管理では、工事進捗度と実行予算の乖離を把握することは遅れがちであった。

こうした状況の中で本年度の利益計画の総点検を取りまとめる過程において、事業本部は工事における残工事量の確認とそれに対するコストダウンの実施を指示した。ところが、各ライン（関係会社を含む）からの報告をプロジェクト毎に集計した結果、工事進捗度と比べて実行予算の消化率が高く最終の総発生原価見通しが実行予算を上回るプロジェクトがあること、実現が難しくなっているコストダウン施策があること、また、コスト増加要因の認識漏れがあることなどがこの段階で判明し、その差をコスト超過分として認識せざるを得なくなり、大幅な原価見通しの修正をすることとなった。

④請負金増額交渉の問題

原子力を始めとするエネルギー・プラント事業の大型案件では、工事進行過程において追加工事の発生、仕様変更、客先都合による工程変更などが発生することは常態である。当社はこれらの変更に対して工期維持優先で工事を完了させ、発生原因が不明確で客先と当社との費用負担が不明確なものも含めて工事終盤においてまとめて追加請求し、交渉することにより請負金の増額を確保するという商習慣を客先と共有してきた。

しかし、昨今、この商習慣による交渉方式では決着が長期化あるいは不利な交渉が発生するケースが頻繁に見られるようになった。また、この商習慣への依存や過信の構造が請負金増額を客先に請求するための根拠データをタイムリーに収集しないことにつながり、これが交渉上の弱点となった。更にプロジェクト・マネージャーの人材不足に起因する工事管理能力不足から

タイムリーなデータ管理・収集が不十分となり、その情報を請負金増額に活用できない事例が見られることになった。

交渉を有利に進める上での情報整理・収集力の弱みに加え、請負金増額交渉プロセスを客先との間でルール化することもなかったため、工事終盤の押し迫った状況の中で客先に主導権を握られる場面も見られた。

以上のように、工事の終盤における増額交渉という過去の商習慣には依存できなくなった状況と本年度に竣工直前の工事が集中する影響とが相俟って、請負金増額交渉における不調、減額、または交渉そのものが長期化する事態が起こり、急激で大幅な業績予想の下振れを起こしてしまった。

⑤工事進行基準経理の適用による業績見通しの変動

ア. 会計処理の考え方

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るが、当社においては、工期 2 年以上かつ請負金額 30 億円以上の長期大規模工事について、工事進行基準により収益を認識している。

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あるが、当社では決算日において下記の算式により各期の収益を認識している。

(算式)

- ・ 工事進捗度＝当期製造原価実績累計÷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－前期製造原価実績累計
- ・ 進行基準売上総利益＝進行基準売上高－進行基準売上原価

イ. 工事進行基準経理の特徴と工事損益見通しが期間損益に与える影響

当社では、請負金額および総発生原価見通しについては随時見直しをしているが、当基準の特徴として、前掲の算式にみられるように、各期の期間損益は当期累計額から前期累計額を差し引いて求められるため、当期に請負金額または総発生原価見通しの見積りが修正された場合には、その影響額は当期の損益として処理されることになる。

さらに当社では、未引渡工事の総発生原価見通しが請負金額を超過すると見込まれる場合、その超過見込額（以下工事損失という）から当期までに計上される損益の額を控除した残額の全額を、工事損失が見込まれた期の損失（受注工事損失引当金）として処理している。

したがって、前期まで利益が見込まれていた工事について、当期になって工事利益が減少すると見込まれる場合は、最新の工事利益をもとに累計利益が計上しなおされるため、工事利益の減少幅が大きければ、期間損益としては損失を計上する場合もある。さらに当期になって工事損失が見込まれることになった場合には、累計利益が取り消され、かつ将来発生すると見込まれる損失に備えた受注工事損失引当金を含み、工事損失が全額計上される。

このように、工事進行基準経理を適用する工事の損益見通しが悪化した場合、悪化が見込まれた期の期間損益は非常に大きく悪化する場合がある。

ウ．業績予想の修正における工事進行基準経理の影響額

エネルギー・プラント事業について、今回の業績予想の悪化額の総額 890 億円のうち、工事進行基準対象工事の請負金と総発生原価見通しの見直しによって、当初業績予想時にはプロジェクトの損益見通しが黒字だった工事が赤字見通しになったり、赤字工事の赤字額がさらに膨らんだ結果、将来の損失に備えるための受注工事損失引当金の計上額が増加したものが約 160 億円（ア）ある。

また、今回の業績予想に採用したプロジェクトの見通し損益に当該工事の平成 19 年度単年度の工事進捗度を乗じることで計算される平成 19 年度の期間損益と、前回業績予想時に算定した平成 19 年度の期間損益（それぞれ受注工事損失引当金を除く）との差額等が約 440 億円（イ）ある。これは、工事進捗度と見通し損益の、年初予想時からの変化による平成 19 年度の期間損益に対する影響額を表している。

890 億円から上記（ア）、（イ）の合計 600 億円を差し引いた 290 億円は、プロジェクトの見通し損益を前期から悪化させた工事について、前期までに計上された利益を取り消したことによる悪化と評価することができる。

(3) 本社部門が業績悪化を認識した時期の検証

①経営企画部

経営企画部は平成18年9月から、後述の重要受注案件検討会議の事務局を契約法務部と共同して務めているが、その役割は、付議される案件が経営方針に掲げる事業戦略と整合性が取れていることの確認である。

また、経営企画部には経営計画グループがあるが、業務分掌規程において、その職責は①全社利益計画（連結計画を含む）の編成方針立案と②経営計画フローの企画・立案と定義されている。すなわち、経営計画グループの業務は中期経営計画の施策や考え方を毎年度の利益計画に反映させるための仕組みを作ること（上記②）と、毎年度の利益計画策定時に財務部と協力して利益計画編成方針を決定すること（上記①）である。したがって、利益計画策定業務の手続きや基本となる考え方をまとめることが業務であり、各事業部門の利益計画をまとめる過程で関与したり、全社利益計画そのものを取りまとめたり、フォローすることは業務として含まれていない。

総合企画グループには、経営の問題点の分析および改善に関する経営トップへの意見具申という職責がある。平成18年8月以降「グループ経営方針2007」策定過程で各事業のバリューチェーンにおける問題点を分析したが、その時点でエネルギー・プラント事業が直面している事態を把握するに至らなかった。

また、今回の業績予想の大幅下振れについては、事業部門が利益計画の総点検を財務部に提出し、財務部が粗集計した平成19年8月下旬になって知ったものであり、明らかに不適切な対応を見出すことはできなかった。

②重要受注案件検討会議と契約法務部

本社による受注工事のリスク評価手続きとして、一定の請負金額を超える重要工事については、見積もりを客先へ提出する前に、案件の選別および客先へのオファー条件・契約条件の決定の各段階における協議・決定の方法を定め、受注管理の強化を図るため重要受注案件検討会議に付することが全社規定により定められている。会議出席者は議長である社長を始め、社長が予め指名した役員（会長，副社長，経営企画部担当役員，事務局担当役員，財務担当役員等）から構成される。当該案件を所掌する事業本部長が受審側の代表であり、同会議において、顧客，為替，契約，コスト，技術や実際の工事遂行の諸段階において生じうる各種リスクと工事の採算性を評価し，予想請負金や客先支払い条件を含む工事代金の妥当性を確認している。同会議の開催前には事務局および関連部門による事前検討の場を設け，リスクの内容を検討し問題点を指摘することになっている。指摘された問題点については同会議において検討される。

同会議は，契約上，技術上のリスクにより大きな赤字工事となった工事の反省から，収益性の検討に加え，契約リスク，技術リスクを評価することを目的として取り組みを強化した。契約法務部は，平成 16 年 1 月，同会議の改組・強化のために発足して以来，事務局として会議の運営を担当してきた。その後，同会議の事前検討会メンバーとして，平成 17 年 5 月に調達管理本部を加えて，高騰する原材料や資機材の調達面でのリスク評価を行なうこととし，平成 18 年 9 月には経営方針に掲げる事業戦略との整合性の確認のため経営企画部が事務局および事前検討会に加わった。また，事前検討会には発足当初から財務部が参加しており，客先支払い条件，為替リスク等財務的見地からアドバイスしてきた。

このように，重要受注案件検討会議は，従来からの収益性の評価に加えて

契約リスク、技術リスクの評価や、為替、カントリーリスク、調達関連リスクなどの諸リスクの評価をすることとなり、その審査機能を強化してきた。

一方で、平成16年1月以降、契約法務部の発足時に比して審査項目も順次追加された。例えば、いわゆる赤字受注の場合は「赤字を将来の事業部損益または事業本部損益の中で回復していく方策」、「次号機以降の工事での改善点、黒字化する方策、将来展望」等が追加された。

また、見積原価の妥当性を確認するため「過去の実績をベースとした無理のない実力ベースでの見積原価」と「コスト削減対策の道筋をつけた見積原価」を提出させ、客先へ提示する見積原価の積算プロセスを検討した。その際、コンティンジェンシー（工事の完成までに不測の事態により費用が発生する場合を想定して、前もって見積もりに含める予備費）を過去の発生実績に基づき合理的に積算して、必ず明示させることとした。

事務局が招集する事前検討会では、契約内容や技術リスクなどの評価に加えて、コストデータの詳細な分析や、コストダウン織り込みの基準を明確にした上でその実現可能性を検証し、付議部門に対して評価・指導をしてきた。しかし、検討時間の確保など、運用上の改善の課題は残されていると思われる。

重要受注案件検討会議は、本社としての受注前審査の強化のための対応としては、契約上・技術上のリスクによって大幅な赤字を生じた受注案件がないことから、一定の期待された役割を果たしてきたといえよう。契約法務部は適宜フォロー会議を開催して審議事項の現況について中間審査を行なうことが期待されており、プロジェクト（工事）のフォローを事業部が行うことに加えて契約法務部もフォローに取り組んできた。

また、今回の大幅な業績の悪化の対象となったエネルギー・プラント事業

の案件については、同会議の審査機能を強化・充実する以前に受注した案件も多く、リスクの見積もりにおいて想定外のリスクが発生したこと、あるいは、計画に織り込んでいたコストダウン効果が前述の工程混乱によって実現できなくなったことなどを原因とする今回の大幅な業績悪化を契約法務部は想定できなかったが、その活動に明らかに不適切な対応を見出すことはできなかった。

③財務部

財務部は、「連結および単独での全社利益計画の編成、業績の把握、予算・原価の管理、決算」等について「企画、実施、取りまとめ、経理関連諸制度の企画、制定を行なう」（業務分掌規）。利益計画策定や決算における財務部と事業部門とのかかわりについては、経理規程に掲げられた、「各部門の計数的な事業活動の目標を全社の経営方針に基づいて総合調整」することを目的として、財務部と経営企画部が共同で立案した利益計画編成方針に則り、各事業部門はそれぞれ計画を立案し、財務部はこれを取りまとめる。また、決算に当たっては、「会社の経理の基本を定め、会計事実を明瞭に表示し、会社の経営成績および財政状況に関し真実な報告を提供する」ことを目的として、財務部は財務関連規定や手続きを整備するとともに、決算方針を立案し、これらを各事業部門に対して周知徹底することにより、グループ全体としての適正な財務報告を取りまとめる責を負う。原価管理機能および決算機能の一部を分担する事業本部・セクターは、これらの定められた手続きや方針に則り、財務部に対して当該部門における業績について真実な報告を行なう義務を負う。

したがって、今回の業績予想の大幅な悪化については、財務部の業務分掌と密接な関係を持っていると考えられるので、本件に関わるエネルギー・プラン

ト事業と財務部との関係について、以下の通り分析する。

ア．財務部とエネルギー事業本部，環境・プラントセクターとの関係

ア) 平成 19 年度利益計画編成時

平成 19 年 3 月 1 日,2 日,5 日にかけて行われた利益計画案の検討のための経営会議の準備として，2 月中旬から下旬にかけてヒアリングを実施した。その際聴取した両事業部門の計画要旨は次の通りであった。

・エネルギー事業本部 経常損失 41 億円

電力事業部は工事量の増加と海外 EPC 対応による混乱の影響により手持工事で悪化懸念があるのでそのリスクを織り込むが，収益管理体制を強化する。

原子力事業部は PWR（加圧水型原子炉向け主要機器）が立ち上がるまでは売上増加は望めないで，それまでは定期検査・改造工事で収益を確保する。

・環境・プラントセクター 経常利益 25 億円

大きな赤字工事 2 件が引き渡し済みもしくは平成 19 年度に引き渡し完了となるので，平成 19 年度は LNG 貯蔵設備を軸に収益確保し，営業利益率 5%達成を目指す。

財務部は利益計画を取りまとめるにあたり，エネルギー事業本部に 55 億円，環境・プラントセクターに 15 億円の経常利益の改善目標の検討を依頼したが，エネルギー事業本部の改善 55 億円のうち 23 億円については，事業本部が利益計画上平成 19 年度に織り込んでいた損失が平成 18 年度に実現すると想定されたことにより，また，残りの 32 億円についても請負金増額交渉に注力することで達成可能と考えていた。

イ) 平成 19 年 3 月期決算公表時

平成 19 年 5 月 14 日の決算発表時のエネルギー・プラント事業の平成 19 年度業績予想は、平成 19 年度利益計画をベースとして、下振れリスクを織り込み連結営業利益 50 億円として公表した。

ウ) 平成 19 年度 4 月以降，第 1 四半期決算時まで

平成 19 年 5 月 28 日に 4 月次業績，同年 6 月 25 日に 5 月次業績が取締役会で報告されたが，エネルギー事業本部は利益改善策の達成に一定のリスクを表明したが，改善対策の実現によって計画を達成する見込みとのことだった。また，環境・プラントセクターではセメントプラント新設のトラブルによるコスト増加の懸念が表明されたが，利益改善策の実施により計画は達成できると報告された。

また，第 1 四半期決算時には，第 1 四半期末時点における工事進行基準対象工事の総発生原価見通しの見直しの結果，平成 18 年度末決算時と大きな変化がないとの報告を受けて工事進行基準の計算を実施し，平成 19 年 8 月 7 日に公表した。

エ) 平成 19 年度 6 月次業績報告以降，利益計画総点検の取りまとめ過程

本報告書 2 - (2) 【P.7】「業績予想の修正判明に至る経緯」に記載の通りである。

イ. 財務部の対応への評価

平成19年度利益計画の編成時期以降利益計画の総点検の取りまとめまでの間、財務部はエネルギー事業本部ならびに環境・プラントセクターの業績については、定期的に、また悪化懸念情報の入手の都度、内容の確認に加え必要に応じて精査を行ない、財務部が把握している業績予想の範囲に収まることを確認してきており、概ね妥当なものであったと考えられる。

また、平成18年9月期決算においては、エネルギー・プラント事業に関して、平成18年度利益計画の総点検が、その半年前の利益計画の数値から大きく動いていなかったことから、概ね計画通り進捗していると考えられていた。財務部はその間エネルギー・プラント事業に関する情報について、月次業績、利益計画の総点検、決算時に定められた手続きに従って、また、適宜情報を入手し確認をしてきた。また、平成18年度下期に入り、平成18年9月期決算、および平成19年度利益計画の準備などを通して、エネルギー・プラント事業本部の業績内容について同事業本部から情報を入手してこれを評価し、平成19年3月期決算に向けて準備をしてきた。これら財務部の事業本部からの情報をもとにした一連の活動には明らかに不適切な部分は見出されなかったが、一方で、後述の通り過年度決算を訂正せざるを得なくなったという事実を考慮すれば、決算取り纏め部門としての統制活動やモニタリングが十分ではなかった可能性がある。ただし本件の場合、情報源である事業本部から過誤等により真実の情報が上がってこなかったことが根本的な原因であり、従来財務部に求められてきた統制範囲を超えた部分もあったものと思われる。

(4) エネルギー・プラント事業本部に内在した問題

前記4-(2)【P.19】で今回の業績予想が大幅に悪化した直接的な原因を記した。当委員会はヒアリングや個別工事の悪化原因の検討を通じて直接的原因の背景に当該事業部門に内在する問題があると考え、結果に基づく客観的な分析姿勢で検討を行った。

①事業本部・事業部・営業部門の組織構造

平成19年4月1日の組織改訂により組織構造が変わるまでは、エネルギー・プラント事業本部の営業部門は、事業部の組織内ではなく事業本部の下に事業部と並列で位置づけられていた。大規模工事の受注可否の決裁者は事業本部長であり、受注量の決定は事業本部管理部がコントロールしていた。また、本部長の下には営業担当副本部長がおり、理事もしくは執行役員クラスが就任して受注決定に大きな影響力を持っていた。特に、電力事業では重要顧客からの引き合いについては受注必達最優先され、納期の平準化や請負金額に関する事業部の見解は営業部門には受け入れられない場合もあり、営業部門は受注に関して事業部と必ずしも同じ判断基準に立って営業戦略を展開していたとは言えなかったと推測される。その結果、製造および建設の責任部門である事業部は受注量を完全にはコントロールすることができず、受注した工事量を前提として工事を展開することのみを求められていたとも言える。平成15～17年度には電力事業部では長期大規模工事を12案件受注し、そのほとんどが平成19年度に現地工事が施工されており、工程に余裕がない期別展開上の問題が発生したのは4-(2)-①【P.19】に記載した通りである。

②重要受注案件検討会議への対応

製造業においては、コストダウン施策の検討は常に行なわれるべきものであり、特に競争が激化しているマーケットにある事業では技術力に加えてコスト競争力をつけることが不可欠である。エネルギー・プラント事業においては、国内発電所建設のマーケットが電力会社向けの体質から産業用向けの体質に変質してきており、また、電力を含む海外プラント工事については海外メーカーを含めた厳しい競争市場となっている。

このような市場環境にも拘らず、エネルギー・プラント事業における営業部門を中心とした積極的な営業姿勢は、場合によっては、低収益案件や高リスク案件の受注にも取り組むことにつながったと推測される。

一方で重要受注案件検討会議においては一定の利益水準の達成が目標とされ、それを達成するためには、コストダウン施策を検討し、その結果を見積原価に織り込んで収益性を改善することが必要であった。具体的には、VE活動を通じた設計変更や、購入品、外注先を国内業者からアジアを中心とする海外業者に変更する、建設期間の短縮を検討するなど、工程のあらゆる段階でのコストダウン施策が見積原価に反映された。これらのコストダウン施策は、同会議に付議される時点では関係部門に具体的に展開し、実現することを前提に見積原価に織り込まれていたが、前述の工程混乱などの理由により、結果としてその全てが実現したわけではなかった。

③コスト競争力とコストダウン施策に関わる問題

当委員会としては、今回の業績予想の大幅な悪化は前記4-(2)【P.19】および4-(4)-①【P.34】、同②【P.35】に述べたことが直接的もしくは間接的な原因となったと考えるが、それらを総合的に見ると当社のエネ

ルギー・プラント事業の一部の事業にコスト競争力が不足していたこと、さらに、競争力不足とコストダウン施策に一定の因果関係があることを推認した。

ア. コスト競争力不足と業績の悪化が連鎖する構図の概要

一部の事業では、コスト競争力が不足しているため従来の実力では十分な利益を確保する案件を受注することができず、事業として好業績を確保することが容易ではなかった。一方で、エネルギー・プラント事業は当社にとって戦略的な事業領域と位置づけられることから、経営戦略上一定の利益目標額が期待されていた。

受注した案件の採算性が低くなる恐れのある事業において、より高い利益目標を達成するためには、本来 VE を含むコストダウンに取り組むべきであるが、事業本部・営業部門は売上高を増やして固定費を回収することを選択する傾向が見受けられた。これが、事業本部・営業部門が受注拡大に向う誘因となったと思われる。

しかし、受注拡大は、設計、施工能力、管理能力を超えるリスクを内包するため、最終工程での混乱をもたらす結果となり、プロジェクト損益が悪化する。また、工程の混乱はその対策のために多大な時間と労力を費やすことになり、その結果、本来注力すべき開発・改善活動の機会を奪い、将来のコスト競争力向上のための活動を停滞させることとなった。

イ. コストダウン施策を総発生原価見通しに織り込んだ考え方について

コスト改善活動（コストダウン）はプラントメーカーとして常に追求すべき課題のひとつであり、事業の競争力強化のために積極的に取り組むべ

きものである。したがって、コスト改善活動に期待される成果については一定のルールの下に工事進行基準対象工事の総発生原価見通しにも織り込むことができると考える。

電力事業部では、VE活動など設計を中心としたボイラの重量削減によるコストダウンや、相生工場でのボイラ耐圧部の製作工数削減の活動などを行ってきた。このような、製品の製造に関わる根本的なコスト削減活動だけでなく、工事の途中でのコスト増加要因を抑えるために、外注先の変更や製造工場を海外に移すなど、採算確保のための対策としてのコストダウン活動も実施された。さらに、受注段階においては、十分な利益を確保するためにコストダウン効果を見積原価に織り込む場合も見受けられた。これは単に受注を確保することだけが目的ではなく、事業としてのコスト面での実力向上を目指すためでもあった。

環境・プラントセクターでは、LNGタンクのコスト改善を設計から建設工事までバリューチェーンの各段階で、担当を定めた具体的な活動として取り組んできており、これをシュッドプラン（あるべき姿を実現させるための計画）と位置づけてきた。これは案件ごとのコストダウンではなく、製品機種ごとのライン部門別の取り組みであるため、コストダウンが実現すると当該機種の全案件に適用される性格のものであった。

上記のコストダウンは、事業部の経営改善の観点から積極的に、かつ、組織的に取り組み、フォローをしてきたため、会計的にも個々の工事の総発生原価見通しにその効果を織り込んで平成18年度の決算をした。

織り込んだコストダウン活動の中には、結果として平成19年度において実現しない可能性が高いと評価せざるを得なくなったコストダウンが含まれているが、その原因としては既に述べてきたように、工事が終盤にさし

かかったことや工程混乱などにより、コストダウン活動に十分に手を当てることができなくなったことや、鋼材等の資機材の高騰の影響を受け、コストダウンの実現分の効果を打ち消したことがあげられる。

(5) 内部統制システム上の問題

① リスクの評価と対応

エネルギー・プラント事業のいくつかの長期大規模工事において当期になって巨額の損失が見込まれるようになったことから、当初想定していなかったリスク、または対応準備がされなかったリスクが顕在化し、さらにそれらを適切に評価できなかったことによる対応の遅れや誤り、あるいは適切に評価していたが、対応できなかった状況があったものと思われる。

また各事業部共通の問題として、リスクを認識するに当たり、担当者によって認識に差が出ないように、発生可能性およびコストへの影響の測定方法等の統一された評価基準が、誰にでも分かり易く整備されてはいないか、もしくは整備されていても周知徹底されていない面が見受けられた。

また、電力事業部および原子力事業部においては、一部の案件について本来総発生原価見通しに織り込むべき項目の見落としがあった。毎期末の総発生原価見通し算定作業において、見積もり要素に漏れが無いように、実行予算比較等により網羅性が検証されなければならないが、当該手続きが不十分であったものと考えられる。

② 情報と伝達

事業本部→各事業部→各ラインという指揮命令系統における計画編成方

針や利益改善目標の徹底，特に各事業部から各ラインへの方針・目標の展開において，各ラインの具体的なアクションにつながる落とし込みが必ずしもできていなかったことがヒアリングから判明した。また，これとは逆方向となる各ライン→各事業部→事業本部という報告の流れにおいて，必要な情報が適時に利用可能な形で伝達されていなかったか，または，伝達されていても受け止められなかったことも判明した。

また，上記と同様のことが関係会社とそれを主管する事業部・事業本部との関係においても見られた。

③統制環境

本社部門は，各年度の利益計画策定時には各事業部門に中期経営計画を実現するための目標を掲げることを要請する。その要請に対して本社と事業本部が協議をして設定した計画値は事業本部のコミットメントとなる。これを受けて，事業本部から傘下の事業部に対し，経常利益目標必達という指示が発せられていたが，事業部はこの指示に対応するため，追加のコストダウン効果を織り込むなど，精一杯の業績予想数値を提出せざるを得なかったことが窺える。利益の追求は企業経営の基本であり，利益確保のための目標設定は必要だが，高いハードルの設定は具体的かつ実現可能な施策を伴わない，現実味に乏しいものとなる可能性がある。

また，目標達成のための具体的施策について，事業本部と事業部の間に十分な協議がなされていなかったため，その困難さについて認識のずれが生じていた懸念や，事業部がリスク情報を報告しづらいと感じる事業本部トップ層の高圧的な対応姿勢がヒアリングから窺われる。

④統制活動

電力事業部、環境・プラントセクターにおいてはプロジェクト・マネージャーを中心として、プロジェクト毎の進捗管理や原価管理を継続的に行なう一方、これらは定期的に事業部や事業本部に報告されている。また、プロジェクトの節点毎にマネジメントレビューの場も設けるなど、リスク対応についても一定レベルの制度を備えていた。しかし、こうした管理体制が敷かれていても、工程混乱による管理の錯綜や想定を越えたリスクの発生のために、今日の状況を適時適切に評価し対応することができなかったものと考えられる。

また、工事進行基準経理における総発生原価見通しに関して、部門規定等により基本的な手続きが定められ、中間原価システム等の集計ツールが整備されていたにもかかわらず、電力事業部においては業務負荷の増大により、同システム運用に必要なデータ整備が適時適切に行なわれず、手作業により対応せざるを得なかったこと等が、同業務の混乱につながった。

原子力事業部では機種ごとに設計部門が別れ、設計部門のライン長が原則として機種ごとのコスト責任者となっているが、大型プロジェクトや赤字工事など重点管理工事についてはプロジェクト単位でプロジェクト・マネージャーが設定され、原価についてはライン組織である原価管理責任部門（設計、調達、製造等）が管理責任を負う体制となっている。しかしながら、プロジェクト・マネージャーの原価に対する責任が不明確であることに加え、原価管理責任部門の総発生原価見通しの把握に不十分な点があったと思われる。

また、事業本部管理部は、本来事業部管理部の決算手続きが妥当であることを確認すべき上位組織にありながら、利益計画の達成を重視するあまり、妥当性を損ないかねないような指示を出していることが複数の面談者への

ヒアリングから確認された。事業本部管理部が本来果たすべき機能を果たさず、統制活動に不備があったと考えられる。

⑤モニタリング

電力事業部および環境・プラントセクターにおいては、プロジェクト・マネージャーが作成する資料に関する事業部・事業本部に対する定期的な報告会・検討会が開催されるなど、各プロジェクトの内部統制状況に対するモニタリングの仕組みが整備されていた。

原子力事業部では、中間原価の取りまとめは毎月プロジェクト別に行なわれ、かつ、中間原価と実行予算との差異分析もされており概ね機能していると思われる。しかしながら、業績責任者を交えた中間原価検討会や、事業部長・管理部長に対して報告する業績審議会には事業部管理部予算グループの各プロジェクト担当者や、本部管理部の参加が義務付けられておらず、事業部内または本部内のモニタリング体制が必ずしも十分でなかったといわざるを得ない。

一方、現在の組織構造上、事業部に対する本社部門のモニタリングは事業本部管理部を経由する形となっているため、本社部門に対して正確な情報が伝わりづらいといった懸念があり、本社部門による事業部情報のモニタリング体制は万全ではなく、改善の余地があるものと考えられる。

5. 過年度決算訂正に関する調査結果

当委員会は、平成19年9月10日の発足以降、財務部と会計的な事項については随時意見交換し調査を進めてきたが、その調査の過程でエネルギー・プラント事業の業績予想の悪化額890億円の一部に過年度決算訂正の可能性がある事象が含まれていることを確認した。しかし、平成19年9月28日の業績予想修正に関する開示時点で、その額等については調査中であったため開示文書を2つに分け開示した。

開示後は、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、過年度決算へ影響する可能性があるか否かの視点から調査を進めた。

平成19年10月13日からは、当社の会計監査人である新日本監査法人により、今回の業績予想が大幅に悪化した主たる原因となった工事進行基準対象工事の監査が始まった。当委員会は、監査法人による適時性の監査の状況も注視しつつ、過年度への影響の有無についての検討を進めた。

(1) 検討プロセス

本調査報告書4-(1)-②【P.18】において、過年度決算への影響の有無の検討は個別工事の分析によるとし、まず、当委員会としては、個別工事に関する下記3種類の資料を関係事業部門に用意させ、各工事の概要、プロジェクト損益の推移、コストダウン施策の具体性およびその結果などについて説明させた。これらの資料と関係部門からの説明内容に整合性・一貫性があるならば平成19年3月期決算時に採用した総発生原価見通しは妥当であり、適時性の問題なしと判断することとした。

また、上記調査は、結果として、4-(1)-①【P.17】「業績悪化の要因

分析」におけるA～Eのすべての区分について適時性の確認を行なうこととなることを付言する。

- 1) 平成19年2月度のプロジェクト月報に示された業績見通しと平成19年3月期決算に採用した業績見通しの差異説明
- 2) 平成18年9月期決算と平成19年3月期決算に採用したプロジェクト業績見通しの差異説明
- 3) 平成19年3月期決算に採用したプロジェクト業績見通しと平成19年9月期決算に採用予定のプロジェクト業績見通しの差異説明

その後、監査法人の監査状況に関する情報を踏まえて、各資料の精査と本件に関係したと考えられる事業本部管理部長、事業部長、事業部管理部長などのヒアリングを重ねた。

(2) 検討結果

上記のように、当委員会は、各事業部門から上記作成資料の説明を受けるとともに、各事業の工事進行基準対象工事について損益見通しの推移を調査した。その結果、本報告書4-(4)-③【P.35】「コスト競争力とコストダウン施策に関わる問題」では、プラントメーカーとしてコストダウンの追求は課題のひとつであり、会計的にも総発生原価見通しにその効果を織り込んで決算したと記した。しかし、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てみると、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ケースが見受けら

れた。

なお、上記検討プロセスによる厳格な調査の結果、開示文書に示した過年度決算訂正の可能性のある 280 億円の原因となる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た。

以上の問題点の発生類型は以下の通りである。

①客観性に欠ける判断によるコストダウン

電力事業における 2 案件（以下、該当工事 2 件）について、実行予算および平成 19 年度利益計画での製造原価利益率がそれぞれ 15%および 10%であったにも拘らず、平成 19 年 3 月期決算では両工事とも製造原価利益率が 29%となっていることが明らかになり、利益率の推移が不自然であることから、当委員会は関係者へのヒアリングを行ない、次のことが判明した。

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%まで引き上げていたが、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管理部長、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た。

電力事業部は新設工事では 30%の利益率を達成するためのコストダウンは難しく、利益率の引き上げは実現し難いと考えたが、事業本部長の強い

指示を最終的には受け入れた。

当委員会は工事進行基準経理の決算締切日である平成 19 年 4 月 5 日に、事業部の意見を入れず、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、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た。

当委員会はこのような事業本部幹部による客観性に欠ける判断によるコストダウンについては、平成 19 年 3 月期決算における総発生原価見通しに織り込むべきでないと判断した。

なお、関係者からのヒアリングおよびプロジェクトの損益推移の検討から、平成 19 年 3 月期決算以前の年度、および、旧エネルギー・プラント事業本部の原子力事業部、環境・プラント事業部については、平成 19 年 3 月期決算時の電力事業部と同様の事象は見られなかった。

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いたが、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た。

この類型は、適時性の判断が大変難しい分野であるが、当委員会は財務部と協議し、平成 18 年 9 月末および平成 18 年度末において当該工事案件でコストダウン活動が行なわれている資料等の確認ができない 4 案件につ

いては、平成 18 年 9 月期および平成 19 年 3 月期決算にコストダウンとして織り込むべきではないと判断した。

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 案件あった。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した。そのため、当委員会はこの事象に対して保守的な立場をとり、当該コストダウンは平成 19 年 3 月期決算における総発生原価見通しに織り込むべきでないと判断した。

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と称して取り組んできた。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 案件で発見された。当委員会は保守的な立場をとり、平成 19 年 3 月期決算時点で鋼材単価を見直して総発生原価見通しを作成するべきであると判断した。

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案件発見された。

当委員会は、上記についてはいずれも平成18年9月期および平成19年3月期決算にコスト増加を総発生原価見通しに織り込むべきと判断した。

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案件の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たが、発注に関わ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拘らず、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2案件が発見された。

当委員会は、上記のコスト増加要因については平成19年3月期決算において総発生原価見通しに含むべきものと判断した。

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ったが、業者からは手直し費用の請求が来ていた。

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来ていた。

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なかった。

しかし、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恐れが出てきた。そのため、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た。

この方針変更は、経済的合理性に適うことと考えられるが、平成 19 年 3 月末時点において、既に建設工程の遅延が平成 19 年度において解消できない程度に進行しており、同年同月においてこの状況を客観的に判断したとすれば、支払いに応じる蓋然性が高かったと判断すべきものであるとみられることから、当委員会は、本件に対する方針の変更は平成 19 年 3 月期決算に影響を及ぼすものと考えた。

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 件の工事については、合理的な算定根拠に基づ

いて、平成 18 年度末にさかのぼって総発生原価見通しに織り込むかどうか議論があったが、当委員会は財務部と協議し、本件は平成 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した。

以上が過年度決算への影響がある項目として、当委員会が認定したものである。(なお、複数の原因を持つ工事があるため、「検討結果」に記載の工事の案件数の合計は工事件数を表すものではない)

(3) 過年度決算への影響額

過年度に計上すべきでなかったと判断した利益の額については、「添付 1」に記載の通りである。(計上すべきでなかった利益の額を△表示している)

平成 19 年 3 月期 (連結)	営業利益	△302 億円
	経常利益	△302 億円
	税金等調整前当期純利益	△302 億円
平成 19 年 3 月期 (単独)	営業利益	△247 億円
	経常利益	△247 億円
	税引前当期純利益	△311 億円
うち平成 18 年 9 月中間期 (連結)	営業利益	△98 億円
	経常利益	△98 億円
	税金等調整前中間純利益	△98 億円
うち平成 18 年 9 月中間期 (単独)	営業利益	△101 億円
	経常利益	△101 億円

税引前中間純利益 △101 億円

平成 18 年 3 月期以前 なし

以上のように、過年度決算訂正を要するものは平成 19 年 3 月期で 302 億円、平成 18 年 9 月中間期で 98 億円となり、平成 19 年 9 月 28 日に開示した、過年度決算発表の訂正の可能性のある 280 億円(【P.17】4-(1)-①業績悪化の要因分析における区分 E)を超過することになった。このうち、区分 E に含まれるものが約 181 億円、その他が約 121 億円となる。「その他」については、平成 19 年 9 月 28 日の開示時点では把握できなかったものの、その後に行なったヒアリング、適時性の確認のための精査(【P.42】5-(1))などの過程を経て明らかになってきたものである。その発生原因は、主として前述の「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」と「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」に該当する。

(4) 過年度決算を訂正することになった背景と原因

上記の通り、当委員会による調査の結果、過年度決算を訂正する必要があることが判明し、その額も多額に上ることになった。

このような多額の訂正の中には、事業本部の客観性に欠ける判断に基づきコストダウンが決算に織り込まれたという問題に起因するものも含まれているが、その他の多くの場合については、過年度決算において織り込まれていたコストダウンが今回の業績予想で実現できなかった、もしくは、実現可能性が低くなっているという保守的な認識に基づいて業績予想の修正を行なうこととしたことから、過年度決算においても同様な認識を行なうことがより

妥当であるものと判断して、改めて過年度における費用認識を行なったことに起因するものが含まれている。

当委員会としては、上記のような多額の過年度決算の訂正を行なうこととなった結果を極めて重く受け止め、上記5－(2)【P.43】に記載した問題が発生した原因について検討を行なった。当委員会による検討の結果は、以下の通りである。

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

本報告書4－(4)－③【P.35】「コスト競争力とコストダウン施策に関する問題」の項、および4－(5)－③【P.39】「内部統制システム上の問題③統制環境」において触れたように、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る。そのため、上記調査結果5－(2)－①【P.44】「客観性に欠ける判断によるコストダウン」、同②【P.45】「コストダウン効果の評価の見直し時期の妥当性」、同③【P.46】「コスト増加要因の過誤による織り込み漏れ」、同⑤【P.48】「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る。

関係者へのヒアリングでは、事業本部管理部の指導を受け入れることは、受け入れた部門がその結果について責任を持つとの意見も聞かれたが、それは、お互いの意見を尊重する環境が整った状態と言えることである。当委員会は、旧エネルギー・プラント事業本部・事業部はそのような環境にはなかったと推認している。

②工事に関する関係部門の情報が適切なタイミングで管理部門に伝達されない 内部統制上の情報と伝達の問題

上記5-(2)-④【P.47】「期末月に判明し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【P.48】「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。

③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たが、エネルギー・プラント事業部門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る。

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ない。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

問題が生じる恐れがある。

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ヒアリングの結果からも推測できる。

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る。

(5) エネルギー・プラント事業以外への波及について

今回の調査において、エネルギー・プラント事業以外の事業部門における工事進行基準対象工事について、実行予算、中間原価、決算における総発生原価見通しの状況を調べた。

その結果、当該事業以外に、物流・鉄構事業、機械事業などにおいて工事進行基準対象工事があるが、各事業とも実行予算から決算にいたる過程で原価資料に不整合が無く、エネルギー・プラント事業とは異なり、十分に統制されていることが窺われた。

この結果を受け、当委員会は今回のエネルギー・プラント事業が引き起こした事態の発生原因が他の事業部門へ波及していることはないと判断した。

6. 今後の対策

当社グループにおける内部統制構築については、平成 18 年 11 月に内部統制対応推進室を設置し、いわゆる J-SOX 対応のための評価体制作りを含め、大会社として、また上場会社として、ステークホルダーの期待に応えるべくプロジェクト体制を敷いて鋭意進めているところである。当社グループ全体のこうした取組みの中で、客観性・透明性がありかつ実効性を伴う内部統制が構築されるものと考えているが、今まで述べてきた今回の業績悪化および過年度決算を訂正することになった原因分析を踏まえて、エネルギー・プラント事業については、特に同事業分野の内部統制の強化につながる、取組むべき対策を以下の通り提案する。また、提案にあたっては、エネルギー・プラント事業の再生を支援するための本社部門の対策についても言及することとする。

(1) プロジェクト監査機能の強化

① 本社部門による中間原価・リスク管理への監査

今回のような業績予想の下方修正を二度と繰り返さないためには、当該事業部門におけるそのための対策を講じることは言うまでもないが、フェイルセーフの視点から当該事業部門における対策のみでなく、本社としてエネルギー・プラント事業の主要事業に対して、受注量のコントロールやリスク・採算性の評価を厳密に行う対応が必要である。そのために現在の重要受注案件検討会議と事務局としての契約法務部の機能を拡大強化する。

また、エネルギー・プラント事業における工事の中間原価管理やリスク管理に関わる監査と情報の収集を担当する本社組織を直ちに新設し、定期的に監査

を実施する。

上記 2 つの会議・組織を運営するにあたり、長期大規模工事におけるリスク管理を強化するために、リスク総量とリスクバッファの考え方を導入し、リスク対応としてのコンティンジェンシー・コストの積み上げ方法の整理と標準化を図る。

②請負金増額交渉プロセスへのモニタリング

当該事業部門において、客先との交渉および管理のあり方について過去の商習慣からの脱却をはかることが必要であるが、それに加え請負金増額交渉も本項①の工事における中間原価管理・リスク管理を監査する本社組織のモニタリングの対象とする。このことにより、交渉情報が当該事業部門のみではなく経営トップに適時伝わるようにする。

③財務部と事業部幹部との連絡会の設置

財務部長が主催し、当該事業部門の事業部長と事業部管理部長で構成する定期的な業績報告会を設け、事業部の情報を直接収集するとともにモニタリング機能を一層強化する。

④エネルギー事業本部、環境・プラントセクターの原価管理部門の強化

現在、各事業部門の管理部もしくは企画部に属する原価グループを当面の間、「財務部エネルギー・プラント事業原価グループ」として財務部に所属させ、統制を強化するとともにスタッフに対する財務教育を行なう。

⑤中間原価手続きの規定化・標準化

プロジェクト・マネージャーおよびラインから報告される個々のプロジェクトの進捗状況や、事業部で把握する情報を中間原価に反映させるための実効性ある運用基準を設定し、中間原価算定過程における客観性・透明性を担保する。

その運用状況の評価を統一基準に基づき効率的に行なえるようにするために、運用基準について事業部の枠を超えた標準化を検討する。

(2) 組織・風土改革の推進と教育

①意識改革運動「チーム I H I 運動」の推進と経営の考え方の伝達

平成 19 年 4 月からは、全社意識改革運動「チーム I H I 運動」を全社展開し、上下左右、職位を越えて自由闊達な議論ができる風土作りを進めているが、今回の事態を受け、組織風土の問題点等を調査するモラールサーベイを外部に委託して実施し、その結果に基づく組織風土改革を進めていく。

また、年 2 回の社長地区訪問の機会を活用して、各部門の幹部から一般社員まで、各階層との直接的な対話活動を通じてコンプライアンス重視など経営に対する考え方、取り組み方針を周知するとともに、各現場・ラインからの忌憚のない意見を聞き、相互に理解を深めて統制環境の整備に努める。

事業本部・事業部・セクター幹部は、各事業の明確な将来ビジョンを示すとともに、各部門の業績予想の総和が会社の開示情報に繋がることを再認識し、誠実性と倫理観を持って経営することを自部門内に周知する。その上で、事業の実力を十分に見極めた利益目標を設定し、これに基づく行動と成果を MBO (Management By Objectives and Self Control ; 組織の目標と個人の目標を

一致させ、各人が自律的に業務を遂行することで組織の戦略達成を最大限にするための業務ツール)を通して正当に評価する。

②プロジェクト遂行体制の強化のための組織改訂の検討

プロジェクト遂行体制を強化するため、エネルギー事業本部、環境・プラントセクターは、各事業の特性に応じて、以下に挙げる点に対応した組織改訂を行なう。

- 1) 受注時の審査体制の強化
- 2) VE活動に専念できる体制の構築によるコストダウンの実現
- 3) 設計から据付工事に至るまでの日程・物流の管理の強化
- 4) プロジェクトの責任体制の明確化
- 5) 客先・ベンダーへの請求管理の強化

③教育

ア. コンプライアンス教育の充実

当社では全従業員を対象としてコンプライアンス教育を行なってきたが、今回の事態を受けて、決算手続き、損益に求められる正確性、関係法令・規則に対する規範性および説明責任について、人事部が行なう階層別のコンプライアンス教育の中で各階層に応じた内容を取り上げ、職業人としての倫理観の深化を図ることとする。

イ. 業績悪化原因の共有

エネルギー・プラント事業の今後の再生に向けては、まず、今回の業績悪化の原因について、幹部（関係会社を含む）以下従業員全員が共通の認

識を持つことが肝要である。そのために、エネルギー事業本部、環境・プラントセクターは事業部門・階層ごとに原因を説明し議論する場を設ける。

ウ. プロジェクト・マネージャー教育の充実

プロジェクト・マネージャーの質・量ともに確保するためには、人材育成が喫緊の課題である。プロジェクト・マネージャー育成の責任部門を定めて計画的な教育に取り組むことによって、プロジェクトのリスク評価とその対応についての理解を深めさせ、リスク情報が適時に必要部門に伝達されることを徹底する。

エ. 会計手続きの周知のための全社教育

今回の業績悪化に伴う過年度決算訂正は、事業本部、事業部の会計制度・手続きに関する認識の不足があったことが原因の一つであると思われる。財務部は、全事業部門のマネジメントおよび管理部等の事業本部・事業部の管理業務に携わる部門に対して、階層別（マネジメント層、中間管理職層、実務リーダー層等）に会計制度・手続きの講習会を開催し、現在適用されている会計制度および今後改正される予定の手続き等について周知するとともに、問題事例や工事進行基準の考え方、総発生原価見通しをはじめとする見通しの正確さの重要性を伝達し、今回のような事態の再発を防止するための環境づくりを行なう。また、上記の前提となる、金融商品取引法により求められている財務報告の適正性を確保するための体制（J-SOX）整備の重要性について、理解の深化を図ることとする。

オ. 社内教育「財務管理講座」の充実

当社では、社内教育の一環として、「財務管理講座」を開講し、基幹職（管理職）昇進前までに、事務・技術系従業員は原価管理・財務決算・業績管理・資金管理・税務などの項目を受講する。

今回の事態を受け、既に記載されている工事進行基準の説明をより充実させるとともに、本項ア) に述べた説明責任、倫理観に関わる項目を教育内容に加えることとする。

④財務部の人材強化

財務部門は業務が複雑になり、かつ作業量が増大する中で、限られた人員と限定された財務経験者を活用して対応してきたが、平成 20 年度以降も業務の複雑化・専門化が予定されているため、財務の専門性を持つ人員を中途採用することによって組織力の強化を図り万全を期する。

⑤内部監査機能の強化

当社は平成 17 年度以降、監査室に多様な専門性を持った人員を増強し、内部監査機能を強化してきた。また、原価管理についても、平成 16 年には財務部と共同で管理状況の調査を行い、翌 17 年には原価管理監査を行った。また、エネルギー事業本部の海外子会社への現地監査も行ない、事業部門への牽制機能を果たしてきた。しかし、会社としてエネルギー・プラント事業の今回の事態を未然に察知することができなかった。その原因の一つとして、監査室に経理部門の経験者が不足していたと考えられる。

今後、益々複雑化する会計制度、取引形態に対応するため、財務部との連携を強化するとともに、専門性ある人材を登用・採用して内部監査機能の強化を

図る。

⑥ローテーション

エネルギー事業本部，環境プラントセクターでは，従来，本社部門とのローテーションは少なく，これが事業部門における視野の狭さや独りよがりを生み出す素地となったともいえる。事業本部内・セクター内での情報の滞留によるリスクに対応するために，本社部門と事業部門とのローテーションを部長以上の幹部クラスに導入する。

また，全社の事業部門における原価管理機能を強化・維持していくため，財務部との定期的なローテーションを各階層ごとに行なうこととする。

7. おわりに

当調査委員会が調査した平成19年度業績予想の大幅悪化および過年度決算訂正について、その原因と結果を詳述してきたが、最後にその責任の所在について述べる。

平成19年度業績予想の大幅悪化の主たる原因は、平成18年末以降、大規模な建設工事がこれまでになく異常に集中し、それに伴い、各工事の工程の混乱によるコスト増加、中間原価把握の遅れ、さらには請負金増額交渉の長期化などが連鎖的に発生したことにあるのは前述したとおりである。

また、過年度決算訂正に至った原因は、エネルギー事業本部長の客観性に欠ける判断によるコストダウンによる製造原価利益率の指示、統制環境の問題としての旧エネルギー・プラント事業本部長を始めとする幹部の経営姿勢の問題、事業本部・事業部管理部門の情報の伝達とその受け入れ手続き等の不備等にあることも前述した。

これらの主たる原因が発生した所以は、エネルギー事業本部および環境・プラントセクター（旧エネルギー・プラント事業本部）の組織全体における管理が十分に機能していなかったことによるものと考えられる。

そして、このような管理機能の弱さは、過年度決算訂正の額の大きさから見ても平成19年度になって急に発生したものとは考えられない。

以上の点を考慮すると、軽重の差はあるものの、エネルギー事業本部長、環境・プラントセクター長をはじめ、その統制下にある副事業本部長、副セクター長、事業本部管理部長、セクター管理部長、事業部長、さらには、平成18年度における旧エネルギー・プラント事業本部長およびその統制下にあった副事業本部長、事業本部管理部長、事業部長などに管理責任あるいは結果責任が存

在することは免れない。

また、当社は、事業本部制をとっており、各事業本部に属する事業の業績および事業管理などのすべてが、当該事業本部の本部長の責任のもとに行なわれているものであるが、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る影響の大きさなどを考慮すると、代表取締役会長、同社長（CEO）、他の代表取締役、エネルギー事業本部および環境・プラントセクター（旧エネルギー・プラント事業本部）を担当する取締役、財務担当取締役、契約法務部担当取締役の、発生した結果に対する責任は免れず、経営を預かるものとしてそれぞれ何らかの形で経営責任を取るべきであると考えている。

以上

(添付 1)

平成 19 年 12 月 11 日

株式会社 I H I

財務部長

平成 19 年度業績予想修正における過年度決算訂正について (概要)

題記に関する財務部の調査結果は、以下に記す通りである。

1. 調査に至る経緯

財務部は、社内調査委員会と平成 19 年 9 月 10 日の同委員会発足以来適宜情報交換を行ないつつ、エネルギー・プラント事業の業績予想修正に関する調査を行う過程で、過年度決算訂正の可能性に係わる問題が含まれていることを認識した。

すなわち、業績予想修正に関する調査対象とされた進行基準対象工事の決算は、事業部において中間原価算定手続きに則ってプロジェクト損益が見積り算定され、それを基に工事進行基準経理によって期間損益が計算されている。平成 19 年 3 月期決算についても、適切に会計処理されていると認識していたが、平成 19 年 9 月 28 日に開示した「過年度決算訂正の可能性に関するお知らせ」に記載のとおり、平成 19 年 3 月期決算に織り込まれた進行基準対象工事のコストダウン施策の効果を平成 19 年 9 月時点で再評価し、実現性の低いものを損失として算定したところ総額は 280 億円であり、さらにその一部については、決算を遡って訂正する可能性があることが判明した。

財務部は、以上の概要を会計監査人へ報告するとともに、財務部自身の責務として、直ちに過年度決算の訂正に関する調査に着手した。

2. 調査内容

① 調査の範囲は、エネルギー・プラント事業に限らず当社の全事業において過年度決算の訂正の要否を確認するために、エネルギー・プラント事業に関する業績予想修正値に限定せずに、全事業に関する業績予想修正値とした。

② 調査の方法は、まず平成 19 年 3 月期決算に関する訂正の要否を確認するために、下記の A B C 3 つの観点から、プロジェクトについての工事基本情報、プロジェクト損益の推移などの来歴、業績修正の経緯または原因等の事象の概要等について、内容説明資料を関係事業部門に作成また収集させた。

A ; 平成 19 年 2 月度のプロジェクト月報に示された損益見通しと平成 19 年 3 月期決算に採用したプロジェクト損益見通しの差異について

B ; 平成 18 年 9 月期決算と平成 19 年 3 月期決算に採用したプロジェクト損益見通しの差異について

C ; 平成 19 年 3 月期決算と平成 19 年 9 月期決算*のプロジェクト損益見通しの差異について

* 調査中に平成 19 年 9 月期決算数値が算定されたため、開示時の予想数値ではなく、決算数値を用いた。

③ 財務部は、上記の観点から作成、収集された資料に基づき、プロジェクトごと、事象ごとにコストダウン施策の具体性および業績悪化の内容について検証を行い、業績予想修正値について平成 20 年 3 月期中間決算において適時性が認められるか、過年度決算を訂正すべきかを検討した。

具体的には事象を次のカテゴリーに区分整理した上で、前述の検討を踏まえて過年度決算を訂正する必要があるかを事象ごとに検証した。

悪化事象の類型	過年度訂正の可能性
1 ; 悪化となる事実の兆候または発生が当年度のもの	—
2 ; 悪化となる事実の兆候または発生が過年度のもののうち	
2-1 ; 兆候, 発生は過年度であるが, 悪化額の合理的な見積りが不能であったもの	—
2-2 ; 兆候, 発生が過年度であり, 悪化額の合理的な見積りが不能であったとは認められないもの	○
3 ; VE・コストダウン施策, ベンダー求償などに関し, 業績悪化につながる事実に対する対応策あるいは施策の見直しについて	
3-1 ; 具体性があり, かつ合理的な根拠のあるもの	—
3-2 ; 具体性または合理的な根拠があるとは認められないもの	○
4 ; 状況変化に基づくサブコンクレーン・トラブルに対する求償方針の変更などに関する判断あるいはスタンスの見直しについて	
4-1 ; 状況変化の合理的な根拠のあるもの	—
4-2 ; 状況変化の合理的な根拠があるとは認められないもの	○
5 ; 為替差その他	—

上記カテゴリーのうち, “—” 印の 1, 2-1, 3-1, 4-1 および 5 については, 適時性が認められるものと判断できる。

一方 “○” 印の 2-2, 3-2, 4-2 については, 過年度決算数値を訂正すべきものと判断される。

事象のカテゴリーへの区分けのうち、2、3、4のそれぞれの-1か-2かの区分けについては、見積りの妥当性に関する合理的な根拠の有無により判定することになるが、合理性の評価は黑白を明快に分けられるものではないことから、極めて判断が難しい性格を有している。またこの区分けは過年度訂正をすべきか否かの判断に直結するという重大性も有している。以上のことから財務部は、判断の確実性、説明の妥当性を重視して、合理性を具体的に証明できる資料を確認できないものは合理性があるとは認められないものとする、という保守的な考慮に立脚して判定することとした。

④ 平成19年3月期決算において訂正すべきものが認識された場合は、その訂正事由がいつまで遡る必要があるかを、上記②のB及びCと同様の観点から資料の作成及び収集を行い、当該資料に基づき検証を行った。また同様の類似する訂正事由の有無を、プロジェクトごと、事象ごとに確認した。

⑤ なお、財務部の見解として調査結果をまとめるに際しては、この調査結果が社内調査委員会及び取締役会に報告されることの重大さに鑑み、報告時点における会計監査人の見解を踏まえて、財務部としての見解をまとめるという手順を採用した。

3. 調査結果

① エネルギー・プラント事業を除く事業の進行基準対象工事については、過年度決算訂正の必要のないことを確認した。

② エネルギー・プラント事業について明らかになった過年度決算訂正額は以

下のとおりである。

平成 19 年 3 月期 (連結)	営業利益	△302 億円
	経常利益	△302 億円
	税金等調整前純利益	△302 億円
平成 19 年 3 月期 (単独)	営業利益	△247 億円
	経常利益	△247 億円
	税引前純利益	△311 億円
うち平成 18 年 9 月中間期 (連結)	営業利益	△98 億円
	経常利益	△98 億円
	税金等調整前純利益	△98 億円
うち平成 18 年 9 月中間期 (単独)	営業利益	△101 億円
	経常利益	△101 億円
	税引前純利益	△101 億円

平成 18 年 9 月中間期以前について、それぞれ半期前のプロジェクト損益見通しとの差異について内容を検証した結果、平成 18 年 3 月期以前には過年度決算訂正を要する事象がなかったことを確認した。

なお、会計監査人に対しては、上記の訂正額をもって平成 19 年 12 月 12 日の取締役会へ報告する旨を伝えている。

以上

(添付2)

用語集

(ウ) 当該部門の平成 19 年 4 月 1 日以前の組織と同年 4 月 1 日以降の組織

➤ 平成 19 年 4 月 1 日以前

- エネルギー・プラント事業本部 — 営業部門
- 電力事業部
- 原子力事業部
- 環境・プラント事業部

➤ 平成 19 年 4 月 1 日以降

- エネルギー事業本部 — 電力事業部 — 営業部門
- 原子力事業部 — 営業部門
- 環境・プラントセクター — 営業部門

(エ) 規定管理（全社規定と部門規定）

➤ 当社の規定は、適用範囲により以下のように分類している。

- ✓ 全社規定 : 全社共通に適用される規定
- ✓ 部門規定 : 特定の部門内に適用される規定

➤ その規定の管理組織は次のとおり定めている。

- ✓ 全社規定 : 対象業務範囲ごとに規定主管部門を定め、個別の業務規定ごとに業務所管部門を定める。
- ✓ 部門規定 : それぞれの部門内に管理する部門を定める。

(オ) 重要受注案件検討会議

➤ 事業本部・セクターの営業活動のうち、特に重要と考えられる引合案件について経営的見地から審議するために設置した会議をいう。

➤ 会議の議長は社長とし、事務局は契約法務部と経営企画部が担当する。会議の出席者は、あらかじめ社長が指名した役員（伊藤会長，玉木副社長，中川副社長，武井副社長，渡辺常務執行役員，後藤常

務執行役員， 芹澤執行役員） および案件を付議する当該事業本部・セクターの事業本部長・セクター長および事業部門長が指名したものとす。

- 付議の時期は引合受領後かつ応札前。ただし， 入札参加を事前にコミットメントする必要がある場合は， コミットメントする前。
- 会議への付議資料は， 工事の概要を示すものの他に， 予見されるリスクとその対応策や， 原価内訳， さらに赤字受注案件の場合は， 将来の事業損益を回復していく方策を準備する。

(カ) 「利益計画」， 「利益計画総点検」

➤ 「利益計画」

毎年1月から3月にかけて編成する， 翌事業年度の事業計画をいう。

「利益計画」の編成方針の立案は経営企画部と財務部が行い， 取りまとめは財務部が担当する。

➤ 「利益計画総点検」

事業年度の年央において， 残りの期間の事業計画の見通し精度を高めるために， 7月から9月にかけて行う当年度の「利益計画」を見直す手続きをいう。

イ. 長期大規模工事の遂行に関するもの

(ア) VE (Value Engineering, 価値工学)

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う。

(イ) 実行予算

受注後， 当該工事のターゲット・コストとして， 設計で見積もった物量

を元にコスト削減目標を織り込んで計画される予算をいい、設計、調達、製作、建設、その他関連部門の利益管理上の原価管理指標となる。

(ウ) 中間原価

工事進行途上で、実績費用に加えて今後の残りの費用を見積もり、工事完成時の最終費用を見通すことをいう。定期的に行われるプロジェクト会議において、中間原価の精度を上げることがプロジェクト管理の基本になる。

(エ) プロジェクト月報

プロジェクトの遂行状況を定期的（通常は月次）に報告するための管理資料で、問題点・課題と対策、進捗状況、コストの発生状況および見通し、リスクとその回避策、などがまとめられたもの。プロジェクト・マネージャーが関係部門からの情報を集め、個別に評価した結果で作成される。

(オ) 基本設計，詳細設計

当社では、設計プロセスを大きく「基本設計」と「詳細設計」に分けている。「基本設計」は、受注後に製品の全体像と基本構造や主要ユニットの設計仕様を決定する。「詳細設計」は基本設計の仕様に基づいて行われ、部品図や組立図、工作図などに展開される。

(カ) プロジェクト・マネージャー

品質、環境、原価、工程、納期に関する指揮管理など、プロジェクト遂行上のすべての責任を負うものをいう。基準以上の規模の工事では、事業部長がプロジェクト・マネージャーを任命し、プロジェクト・マネージャーはプロジェクト・チームを編成して、その遂行にあたる。

(キ) EPC

Engineering(設計), Procurement (調達), Construction (据付) の頭文字をとったもの。設計は自社で行うが、製品を構成する部品やユニットは資材の購入や外注によって調達し、それらを組み合わせて現地にて据え付ける工事をいう。建設業やプラント・エンジニアリング業で使われる用語である。

(ク) BOP 機器

発電所設備において、ボイラやタービン、発電機などの主機以外付帯設備一般をいう。(例、揚運炭設備、排水処理設備、灰処理設備等)

ウ. 会計処理に関するもの

(ア) 工事進行基準

① 会計処理の考え方

長期大規模工事の売上高・収益の認識基準として、各工事の請負金および総発生原価見通しを見積もり、各会計期間に実際に発生した原価と見積もった総発生原価見通しとの割合を進捗度と考えて、進捗度見合いの売上高、売上原価を認識するという会計処理。

② 当社における対象工事の金額基準および工事期間の基準

目的物の引渡を要する工事の請負契約で、その着手の日から当該工事に係る契約において定められている目的物の引渡期日迄の期間(工事期間という)が2年以上であり、かつ、請負金額が30億円以上の工事(平成15年度末までに工事着手した工事は50億円以上)について工事進行基準を適用する。

以上