

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 取締役執行役員
財務部長 芹澤 誠
(tel 03-6204-7067)

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

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、本年 10 月 22 日発表の「社内調査の進捗について」、本年 11 月 22 日発表の「社内調査の進捗ならびに中間決算発表について」および本年 12 月 11 日発表の「業績予想の修正および過年度訂正に関する調査状況について」において開示いたしましたとおり、社内調査委員会により、今回の業績予想の大幅な下方修正の内容および原因、過年度決算への影響額、再発防止策等の検討を進め、並行して、調査の経過を社外調査委員会に報告し、社内調査委員会による調査の検証を受けて参りました。また、当社は会計に係わる部分につきましては、会計監査人に報告し、監査を受けております。

当社は、本日開催の臨時取締役会において、社内調査委員会および社外調査委員会の調査結果の報告を行ないましたので、その概要ならびに本件に関する経営責任と関係者の処分および当社としての今後の対応につきまして、下記のとおりご報告申し上げます。

なお、本日、本開示と同時に「社内調査委員会の調査報告書について」において社内調査委員会の報告書の概要を、また、「社外調査委員会の調査報告書について」において社外委員会の報告書の全文を開示しておりますので、詳細につきましてはこちらをご参照ください。

また、本年 12 月 11 日発表の「業績予想の修正および過年度訂正に関する調査状況について」において開示した過年度決算訂正の影響額についての詳細は以下のとおりであり、本年度の業績予想の修正につきましては、本日、別途発表する「業績予想の修正に関するお知らせ」をご参照ください。

また、平成 20 年 3 月期中間決算につきましては、本件訂正の影響を踏まえて現在精査

中であるため、過年度決算短信の訂正とともに本年 12 月 14 日に発表予定であり、平成 19 年 3 月期の有価証券報告書ならびに当該期の半期報告書の訂正につきましては、会計監査人から監査報告書を受領次第速やかに訂正報告書を提出し、ご報告申し上げる予定です。

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
	税金等調整前 当期純利益	45,302	15,059	△30,243
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
	税金等調整前 中間純利益	1,533	△8,290	△9,823

<注記>

当期純利益、中間純利益につきましては、現在算定中のため確定次第速やかに開示いたします。

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
	税引前当期純利益	26,534	△4,583	△31,117
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
	税引前中間純利益	△5,563	△15,642	△10,078

<注記>

当期純利益、中間純利益につきましては、現在算定中のため確定次第速やかに開示いたします。

記

1. これまでの経緯

本年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、その審議上、エネルギー事業本部を所管する当社取締役兼執行役員と環境・プラントセクターを所管する当社常務執行役員から、これらの事業で平成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ました。その上で、財務部を所管する当社取締役兼執行役員から、これらの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月期業績予想を、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ました。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、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。

社内調査委員会は、本年9月28日開催の当社臨時取締役会において、業績予想修正の内容および業績予想修正の原因に過年度決算の訂正に係わる問題が含まれていることについて調査経過の報告を行ない、当社は、かかる報告を受けて、同日、主としてエネルギー・プラント事業¹に係わる多額の損失見込みのため平成20年3月期の業績予想を下方修正する旨、およびエネルギー・プラント事業における長期大規模工事におけるコストダウン施策の一部に、その効果が適切に評価されておらず、実現性が低いと想定されるものが約280億円あり、その一部は、平成19年3月期決算時点に遡って訂正を要する可能性がある旨を開示いたしました。

さらに、当社は、本年10月9日に、社内調査委員会の調査内容および調査結果について検証を受けることを目的として、当社グループとは利害関係のない弁護士および公認会計士からなる社外調査委員会を設置し、社内調査委員会による調査の経過を社外調査委員会に報告し、調査内容および調査結果について社外調査委員会による検証を受けることといたしました。社外調査委員会の検証を受けるにあたっては、社外調査委員会による社内調査委員会およびエネルギー・プラント事業の関係者へのヒアリング等の調査を受けております。

¹ 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及び環境・プラントセクターが所掌する事業で構成されます。

上記のとおり、当社は、本件の全貌を明らかにするため、社内調査委員会及び社外調査委員会を組織して調査を進めて参りましたが、本日、社内調査委員会及び社外調査委員会の調査結果の報告を行ないました。

2. 社内調査委員会による調査について

社内調査委員会より報告を受けた調査報告書の概要は以下のとおりです。

(1) 社内調査委員会の設置

当社は、平成 19 年度業績予想の大幅修正について、その内容および原因を調査し、対応策を検討するため、最高経営執行責任者直轄の社内調査委員会を設置いたしました。

また、業績予想修正の調査過程で、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が明らかになったため、かかる問題についても社内調査委員会で調査することといたしました。

(2) 調査手法と調査内容

(a) 調査手法

社内調査委員会は、関係する業務において作成・使用される資料・証憑等（以下、「資料等」といいます。）を精査するとともに、その資料等の作成および決裁に関わった関係者に対するヒアリングを実施いたしました。

(i) 資料等の調査

主にエネルギー・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および決算に関する資料等を中心に、以下の項目に関する資料を精査いたしました。

- ① 会社の制度に関する資料
- ② 受注に関する資料
- ③ プロジェクト管理に関する資料
- ④ 決算に関する資料
- ⑤ 利益計画に関する資料

(ii) ヒアリングによる調査

社内調査委員会は、本年 4 月 1 日の組織改訂の前後におけるエネルギー・プラント事業に関わる本部長，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²，さらに，決算および利益計画の担当部門である財務部の関係者，ならびに重要受注案件検討会議の事務局（契約法務部および経営企画部）および同会議の事前検討部門の関係者を対象としてヒアリングを実施いたしました。

(b) 主たる調査内容

エネルギー・プラント事業部門の長期大規模工事の業績管理においては，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こ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，ならびに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損益見通しとその適時性および期間損益への換算が重要なポイントとなるため，以下の 3 点について重点的に調査を行ないました。

- 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

(3) 業績予想悪化に関する調査結果

(a) 業績悪化の要因分析

社内調査委員会が，エネルギー・プラント事業の個別工事毎に損益予想の修正額を確認し，確認された修正額の要因を横断的に分析し，本年 9 月 28 日付「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」において発表した区分は以下のとおりです。なお，以下に記載された金額には，後にご説明申し上げます過年度決算の訂正額が含まれています。

- 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

² 平成 19 年 4 月 1 日付組織改訂により，エネルギー・プラント事業本部を構成していた電力事業部と原子力事業部および環境・プラント事業部は，電力事業部および原子力事業部で構成されるエネルギー事業本部と環境・プラントセクターにそれぞれ改組・再編されております。

- 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
- 合計 約 890 億円

<注記> 「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

長期大規模工事の総発生原価見通しは、各事業部で規程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原価を加えて算出する中間原価（工事完了時の原価の推定）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間接原価となります。

社内調査委員会は、平成 19 年 2 月次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 月期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 280 億円となると推測しました。

(b) 業績予想の大幅悪化の原因

社内調査委員会は、調査の結果、本件における業績予想の大幅な悪化の直接の原因が、以下に記載する点にあるものと判断しました。以下に記載する直接の原因のうち、「(i) 建設工事の集中」、「(ii) 工程混乱によるコスト増加」および「(iii) 工程混乱による中間原価の把握遅れ」は、概ね上記 A～C および E の原因と考えられ、「(iv) 請負金増額交渉の問題」は概ね上記 D の原因と考えられます。なお、これらの直接の原因を生じさせた背景にある、エネルギー・プラント事業を所管する組織が抱える問題の分析については、後に「(d) エネルギー・プラント事業本部に内在した問題」および「(e) 内部統制システム上の問題」に記載いたします。

(i) 建設工事の集中

エネルギー・プラント事業においては、事業部管理部門が受注工事を設計部門・工事部門の月別仕事量に展開して工事量の管理を行ない、各部門が仕事量に応じて作業計画を策定しておりますが、かかる工事量の設定と作業計画の策定は、整然と工程が消化されることを前提として決定されており、前工程における遅れや混乱が生じると変更を余儀なくされます。また、ある工程において生じた問題は、当該工程の中で解決されることが原則ですが、解決できなかった問題が後工程に繰り越されることもあります。このような原因か

ら、工程が進むほど工事量の把握と操業計画の修正が難しくなり、竣工前の建設工事にその難しさが集中する傾向があります。

電力事業においては、平成 18 年度上期以前は 5 ないし 6 工事を同時並行で施工してきたところ、平成 18 年 12 月頃から平成 19 年度にかけては国内で 6 プロジェクト、海外で 6 プロジェクトの合計 12 件の建設工事が同時並行で施工され、さらに平成 19 年度には竣工前の建設工事が集中しました。電力事業部は、増大した工事量に対して、外注の積極的な活用、海外子会社への生産委託、人員補充などの対応策を取りましたが、一部の工事の工程にトラブルが発生し、その結果が、プロジェクト・マネージャーの人材不足、建設工事における管理能力不足・ロジスティック面における弱点（建設を担当する関係会社を含む）等により、他の建設工事にも波及し、工程の混乱を招きました。

また、発注先都合や不具合の発生などにより建設工事の集中を未然に防止することの難しさはあったものの、一方で受注量のコントロール面において工程の混乱に関するリスクを十分に配慮していない面がありました。

このようにして発生した工程の混乱は、以下に述べる「(ii) 工程混乱によるコストアップ」および「(iii) 工程混乱による中間原価の把握遅れ」を惹起し、さらに「(iv) 請負金増額交渉の問題」による損失の拡大を招きました。

(ii) 工程混乱によるコスト増加

電力事業においては建設工事の集中により工程の混乱が生じ、プラント事業において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ました。

これらの事業においては、ある工程で生じた混乱が後工程に次々と拡大連鎖し、最終工程である建設工事に拡大増幅された混乱が引き継がれ、納期遅延やそれを回復するための緊急工事が発生するという問題が認められました。また、ある工事における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う工程混乱の伝染も認められました。

緊急工事をはじめとする工程の混乱への対応は、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、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し、多額の異常コストを発生させることになりました。さらに、本来コストダウン施策への対応に割くべき人材や時間が、工程混乱への対応に費やされることにより不足することとなり、多くのコストダウン施策が実施できない結果をもたらしました。

以上のように、工程の混乱は、最終工程である建設工事における直接的な損失を生じさせるだけでなく、予定したコストダウンの実現を妨げ、さらに他の工事の困難を生じさせるという負の連鎖を発生させることで、業績予想修正額が著しく拡大しました。

(iii) 工程混乱による中間原価の把握遅れ

エネルギー・プラント事業においては、部門内ビジネスルールを設定し、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して中間原価を把握しています。

エネルギー・プラント事業では、平成 18 年末から工程混乱の兆候が出始め、次第に拡大する混乱への対応に追われたために残コストの把握が困難となり、加えて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ました。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となりました。

こうした状況の中で、平成 19 年度の利益計画の総点検を取りまとめる過程において、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判明し、大幅な原価見通しの修正を行なうこととなりました。

(iv) 請負金増額交渉の問題

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、発注者の都合による工程変更などが発生することは常態であり、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、工事終盤においてまとめて請負金の追加請求および交渉を行なうことにより、請負金の増額を確保するという商習慣に則って事業を進めて参りましたが、昨今、このような商習慣による交渉方式では決着が長期化し、あるいは不利な交渉結果に終わるケースが頻繁に見られるようになりました。

本件においては、過去の商習慣に依存し、請負金増額交渉を行なうための資料の収集および整理を十分に行わず、また発注者との間で請負金増額のルールを定めていなかったことに加え、平成 19 年度に竣工直前の工事が集中したことにより、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発生し、急激で大幅な業績予想の下振れを起きました。

(v) 工事進行基準経理の適用による業績見通しの変動

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おります。

当基準の特徴として、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となります。

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」といいます。）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）として処理しております。

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直されるため、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があります。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ます。

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ります。

本件における約 890 億円の業績予想の修正額のうち、①約 160 億円については、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ために発生したものであり、また、②約 290 億円については、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ために発生したものの、③残りの 440 億円が当期の工事の進捗に応じた業績の悪化額と評価することができます。

(c) 業績予想悪化についての本社部門の認識

社内調査委員会は、今回の業績予想悪化の事実およびリスクを本社部門が把握した時期について問題の有無を検証いたしました。

経営企画部は、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おりますが、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とれていることの確認であり、付議案件の収益性の検討を行なうことは予定されておりませんでした。また経営企画部の経営計画グループは、全社利益計画の編成方針立案と経営計画フローの企画・立案を役割としておりますが、各事業部門の利益計画の作成やフォローには関与しておりません。従いまして、事業部門が平成 19 年度の利益計画の総点検を財務部に提出し、財務部がこれを集計した本年 8 月下旬になって、経営企画部がエネルギー・プラント事業部門における業績予想の大幅な悪化の事実およびリスクを把握したことについて、明らかに不適切な対応を見出すことはできませんでした。

重要受注案件検討会議は、一定の請負金額を超える重要工事について、案件の選別や発注者に提示する契約条件等について検討を行っています。また、契約法務部は、平成 16 年 1 月に同会議の改組・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

きました。当社としては、重要受注案件検討会議の機能や役割を充実させることにより、リスク管理に努めてきましたが、本件においては、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、また、受注時には想定外のリスクや、計画に織り込まれていたコストダウン効果が、前述の工程混乱などによって実現できなくなったことにより大幅な業績悪化が生じており、かかる事実及びリスクを早期に把握できませんでした。重要受注案件検討会議の活動について、明らかに不適切な対応を見出すことはできませんでした。事前検討会における検討時間の確保など、改善すべき課題が認識されました。

財務部は、エネルギー事業本部および環境・プラントセクターの業績について、定期的に、また悪化懸念情報を入手する都度、内容の確認、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、その活動において明らかに不適切な対応を見出すことはできませんでした。過年度決算を訂正することとなった結果に鑑みるならば、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ものと認められます。ただし、本件の場合、財務部への情報源である事業本部から過誤等により情報が上がってこなかったことが根本の原因であり、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と思われます。

(d) エネルギー・プラント事業本部に内在した問題

社内調査委員会は、上記(b)に記載した業績予想悪化の直接的原因の背景には、以下のエネルギー・プラント事業部門に内在する問題点があると判断いたしました。

(i) 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おり、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おりました。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が一番優先され、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ったと推測されました。その結果、事業部は受注量を完全にはコントロールできず、余裕のない工程の展開となりました。

(ii) 重要受注案件検討会議への対応

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、マーケットの競争激化による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ます。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した。VE（Value Engineering）活動（以下、VE 活動）による設計変更，調達先をアジアを中心とする海外へ変更，建設工事の短縮など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され，これらが実現することを前提に見積原価が作成されておりましたが，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ありませんでした。

(iii) コスト競争力とコストダウン施策に関わる問題

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事業の競争力強化のために，常に積極的に追求すべき課題の一つですが コスト競争力が不足している事業において利益目標を達成するためには，本来，コストダウンに取り組むべきところ，売上高を増やして固定費を回収しようとする傾向が認められ，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考えられます。

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し，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りました。

(e) 内部統制システム上の問題

(i) 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の兆候が顕在化した時点で，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りました。これらが生じた原因として，リスクを認識するにあたり，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分かりやすく整備されていないか，もしくは整備されていても周知されていない面が見受けられました。

(ii) 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おりませんでした。また，各ライン

→各事業部→事業本部という逆方向の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、伝達されていても適切に受け止められていないという問題がありました。

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ました。

(iii) 統制環境

本社部門は、各年度の利益計画策定時に、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し、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が事業本部のコミットメントとなり、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おりました。エネルギー・プラント事業部門においては、事業部が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ました。

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幹部の高圧的な対応姿勢が窺われました。

(iv) 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た管理体制が敷かれておりましたが、工程混乱による管理の錯綜や想定外の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ませんでした。

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おりましたが、電力事業部において、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、同業務の混乱につながりました。

原子力事業部では、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、設計・調達・製造等の原価管理責任部門による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ます。

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、本来果たすべき機能を果たしておらず、統制活動に不備があったと考えられました。

(v) モニタリング

原子力事業部では、中間原価検討会や業績審議会に事業部管理部予算グループの各プロ

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、電力事業部や環境・プラントセクターと比較して、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はありませんでした。

また、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に改善の余地があると認められました。

(4) 過年度決算訂正に関する調査結果

社内調査委員会は、本件の業績予想悪化の調査の過程で、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ため、業績予想の大幅悪化の内容および原因の調査とその対策の検討に加え、監査法人による適時性の監査の状況も注視しつつ、過年度決算への影響の有無についても調査を進めました。

(a) 調査手法と調査内容

社内調査委員会は、関係事業部門から、個別工事に関する下記の3点に関する資料の提出を受け、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を受けました。さらに、社内調査委員会は、これらの点に関与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ました。その上で、これらの資料と関係事業部門からの説明に整合性・一貫性があるならば、平成18年度決算時に採用した総発生原価見通しは妥当であり、適時性の問題は見当たらないものと判断し、かかる判断に至らない場合には平成18年度決算を訂正すべきであると判断いたしました。

- ① 平成19年2月度のプロジェクト月報³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

³ 「プロジェクト月報」はプロジェクト・マネージャーが作成するプロジェクトの進捗状況を定期的に報告する資料のこと。

(b) 検討結果

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判明しました。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問題は、以下に記載するとおりです。（下記に記載の金額は概数であり、その合計は過年度決算訂正額の総額 302 億円と一致しません）

(i) 客観性に欠ける判断によるコストダウン（約 15 億円）

電力事業における 2 工事について、旧エネルギー・プラント事業本部の管理部長から、電力事業部に対して、VE 活動などのコストダウンに注力して 30%の利益率を達成するよう強い指導がなされ、その結果、電力事業部は一定のコストダウン施策を計画に織り込み、かつ、かかるコストダウン施策を織り込んだ総発生原価見通しに基づき工事進行基準経理が行われ、平成 19 年 3 月期の決算が実施されました。しかし、社内調査委員会は、慎重な調査の結果、かかるコストダウン施策は結果的に見れば実現する蓋然性が低く、客観性に欠けるものと認め、平成 19 年 3 月期における総発生原価見通しに織り込むべきでないものと判断いたしました。

(ii) コストダウン効果の評価の見直し時期の妥当性（約 70 億円）

電力事業部においては、具体的なコストダウン施策を立案し部門別に展開しておりましたが、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ため、複数の工事については、平成 18 年 9 月末および平成 19 年 3 月末には、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ました。これらについては、適時性の判断が非常に難しいものですが、平成 18 年 9 月末および平成 19 年 3 月末において当該工事案件でコストダウン活動が行われている資料等の確認ができないものについては保守的な立場をとり、平成 18 年 9 月中間期および平成 19 年 3 月期にコストダウンとして織り込むべきではないと判断いたしました。

また、環境・プラントセクターでは、VE 活動によるタンクの重量削減による鋼材コストの削減が織り込まれており、重量削減はある程度実現しておりましたが、鋼材価格の上昇により、コストの改善をコストの悪化が上回る状態となりました。この結果、平成 19 年 3 月期時点においてコストダウン効果の達成が危ぶまれる工事があることが判明し、これらについては保守的な立場をとり、平成 19 年 3 月期決算に織り込むべきではないと判断いたしました。

(iii) コスト増加要因の過誤による織り込み漏れ (約 35 億円)

電力事業部において、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あることが判明しました。これらについては、平成 18 年 9 月中間期および平成 19 年 3 月期においてコスト増加を総発生原価見通しに織り込むべきであると判断いたしました。

(iv) 期末月までに判明していた事実に基づくコスト増加要因の過誤による織り込み漏れ (約 55 億円)

平成 19 年 4 月以降に発注したものについて、業者への発注内示が 3 月末時点で行なわれていたり、客先からの注文書の受領、施行指示していた工事の完了等の事実に基づきコストの増加を平成 19 年 3 月期に認識することが妥当と評価できるにも拘わらず、総発生原価見通しへの織り込みが漏れていたコスト増加要因については、平成 19 年 3 月期において総発生原価見通しに含むべきものであると判断いたしました。

(v) 業者からの求償に対する取り扱いについて (約 50 億円)

海外での建設工事において、業者から不具合の手直し費用や鋼材価格高騰による追加費用の請求がありましたが、業者との契約は固定価格契約で原則として追加支払は行わないという条項があったため、平成 19 年 3 月期に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、その後、当該業者の協力を得なければ納期を守れない工程の遅れが生じ、一部の支払を行なうよう方針変更したという事案につき、建設工程の遅れが既に平成 19 年 3 月末時点において生じており、現時点で客観的に判断すると業者へ支払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。

(vi) 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 (約 80 億円)

コスト増加の事象が平成 18 年度中に存在いたしましたが、コストの算定が平成 19 年 4 月～9 月にずれ込んだ工事について、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。

(c) 過年度決算への影響額

調査の結果、社内調査委員会が過年度に計上すべきでなかったと判断した利益の額は、

本書の冒頭に記載したとおりです。

過年度決算の訂正を要するものは、連結ベースで、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」約 280 億円を超過することになりましたが、302 億円のうち 280 億円の範囲に含まれるものが約 181 億円、適時性の評価の中で新たに過年度決算訂正の対象となったものが約 121 億円となりました。しかし、この超過分はエネルギー・プラント事業の業績予想悪化額 610 億円に「過年度決算発表訂正の可能性のある」280 億円を合計した額 890 億円に含まれるものであります。

平成 18 年 9 月中間期以前につきましては、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いたしました。

(d) 過年度決算を訂正することになった背景と原因

社内調査委員会は、保守的な立場にたって収益と費用の適時性を評価し、上記のような多額の過年度決算の訂正となりましたが、これら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。

(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るため、工事進行基準対象工事の総発生原価見通しの算定については、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と推察されます。

(ii) 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

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かったという情報の伝達とその受け入れ手続に不備があったと思われます。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、部門間の情報の授受と管理部門の評価の遅れに影響したものと推察されます。

(iii) エネルギー・プラント事業の原価管理部門の役割

それぞれの事業本部・セクターに置かれていた原価管理部門が、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、また、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ていたか懸念があります。

(iv) エネルギー・プラント事業以外への波及について

社内調査委員会は、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も、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査いたしました。各事業部門ともに、実行予算から決算に至る過程で不整合な点は見当たりませんでした。この結果を受け、社内調査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過年度決算訂正という重大な事態の発生原因が他の事業部門に波及していることはないと判断いたしました。

(e) 今後の対策

当社グループにおける内部統制の構築については、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 対応のための体制を敷いて鋭意進めています。当社グループ全体のこうした取り組みの中で客観性・透明性があり、かつ、実効性を伴う内部統制を構築しているところですが、社内調査委員会は、調査の結果を踏まえ、本件のような問題を二度と惹き起こさないよう、エネルギー・プラント事業の内部統制の強化のために取り組むべき対策、およびエネルギー・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、以下に記載する提言を行ないました。

(i) プロジェクト監査機能の強化

(ア) 本社部門による中間原価・リスク管理への監査

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・採算性の評価を行なうため、重要受注案件検討会議およびその事務局としての契約法務部の機能を拡大強化する。また、工事の中間原価管理やリスク管理に関わる定期的な監査と情報の収集を担当する本社組織を直ちに新設し、監査機能を強化する。

(イ) 請負金増額交渉プロセスへのモニタリング

エネルギー・プラント事業部門における発注者との請負金増額交渉および管理のあり方について、上記のとおり新設する本社組織が定期的にモニタリングを行なうことにより、

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体制を構築する。

(ウ) 財務部と事業部幹部との連絡会の設置

事業部幹部の財務部に対する定期的な業績報告会を設け、財務部が事業部の情報を直接収集することにより、モニタリング機能を一層強化する。

(エ) 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

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、原価管理に関する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。

(オ) 中間原価手続の規定化・標準化

中間原価手続について実効性ある運用基準を設定することにより、中間原価算定過程における客観性・透明性を担保し、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適切に反映させる体制を構築する。

(ii) 組織・風土改革の推進と教育

(ア) 意識改革運動「チームIHI運動」の推進と経営の考え方の伝達

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のための全社意識改革運動「チームIHI運動」の一環として、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推進する。

また、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、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。

(イ) 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 発注者・ベンダーへの請求管理の強化

(ウ) 教育

① コンプライアンス教育の充実

既に全社員に対して実施しているコンプライアンス教育をより一層充実させる。特に、今回の事態を受け、決算手続、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の重要性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で取り上げ、周知徹底いたします。

② 業績悪化原因の認識の共有

エネルギー事業本部、環境・プラントセクター事業において、今回の業績悪化の原因について、部門・階層ごとに原因を説明し議論する場を設け、幹部以下従業員全員の認識の共有化を行なう。

③ プロジェクト・マネージャー教育の充実

プロジェクト・マネージャー育成の責任部門を定めて、計画的な教育に取り組み、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体制を構築する。

④ 会計手続きの周知のための全社教育

今回のような事態の再発を防止するため、財務部は講習会を開催し、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する。

また、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。

⑤ 社内教育「財務管理講座」の充実

(エ) 財務部の人材強化

今日の財務部門の業務複雑化、作業量の増大に対応するため、財務の専門性を持つ人員を中途採用し、組織力の強化を図る。

(イ) 内部監査機能の強化

今後、益々複雑化する会計制度、取引形態に対応するため、内部監査機能を担う監査室と財務部との連携を強化するとともに、監査室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。

(ロ) 本社部門と事業部門間でのローテーション

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、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において行なう。

3. 社外調査委員会による調査について

(1) 社外調査委員会の設置

当社は、社内調査委員会による調査の内容および結果について客観的な立場からの検証を受けることを目的として、本年 10 月 9 日に社外調査委員会を設置しました。社外調査委員会の委員は以下のとおりです。

社外調査委員（敬称略）

委員長	（弁護士）	河 和 哲 雄
委員	（公認会計士）	奥 山 章 雄
委員	（弁護士）	榎 本 峰 夫
委員	（弁護士）	戸井川 岩 夫

(2) 調査の方法と結果

社外調査委員会による調査の方法とその結果につきましては、本日付で「社外調査委員会の調査報告書について」に全文を開示しておりますのでご参照下さい。

4. 経営責任と関係者の処分

平成 19 年度業績予想の大幅悪化と過年度決算訂正に至った原因については、前述したとおり社内調査委員会の調査報告書に記載しておりますが、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ます。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ません。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ません。

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すが、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いたしますと、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を免れず、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ます。

以上を考慮し、次のとおりの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	取締役・執行役員辞任	
常務執行役員	丸山 睦	執行役員に降格	
執行役員	山田 健	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 前事業本部長）			
	篠原 康男	顧問解嘱	

顧問（旧エネルギー・プラント事業本部 前副事業本部長）

吉永 元樹 報酬減額 20% 3ヶ月

監査役（旧エネルギー・プラント事業本部 前副事業本部長）

安藤 栄 報酬減額 30% 3ヶ月

（注記）

括弧内は平成 19 年 3 月 31 日までの役職である。

5. 今後の対応

当社は、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事態を極めて重く受け止めるとともに、深く反省し、社内調査委員会および社外調査委員会の調査結果および提言を真摯に受け止め、早急に当社としての再発防止策を取りまとめた上でそれを実施するとともに、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、組織風土の改善を講じ、ステークホルダーの皆様の信頼回復に全力で取り組む所存です。

当社としての再発防止策につきましては、社内調査委員会および社外調査委員会の報告書に基づき早急に検討を行ない、取締役会決議を経た上で、皆さまにご報告申し上げます。

また、当社は本年 12 月 11 日発表の「業績予想の修正および過年度訂正に関する調査状況について」の開示内容から、株式会社東京証券取引所により、有価証券報告書の訂正が重要と認められる相当の事由があると判断され、今後の推移および訂正報告書提出後の審査いかんによっては有価証券上場規程施行規則第 605 条第 1 項第 14 号（上場会社が有価証券上場規程第 601 条第 11 号 a 前段に該当すると認められる相当の事由があると東証が認める場合）に該当するおそれがあることから、投資者に注意を喚起する必要があるとして、同日付で監理ポストに指定されております。当社といたしましては、速やかに平成 19 年 3 月期の有価証券報告書および当該期の半期報告書の訂正報告書を提出するとともに、本件に至った事態を深く反省し、再発防止に向けて改善措置を実施し、一日も早く監理ポスト指定解除を受けられるように、最大限努力を尽くしてまいります。

今般、当社において上記のような事態に至り、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