

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)

### 社外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、社外調査委員会の調査結果の報告を行ないましたので、社外調査委員会の調査報告書の全文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「社内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

平成19年12月12日

株式会社 IHI のエネルギー・プラント事業  
における業績悪化に関する社外調査委員会  
調査報告書

社外調査委員会

## 社外調査委員会

委員長（弁護士）

河 和 哲 雄



委 員（公認会計士）

奥 山 章 雄



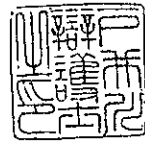
委 員（弁護士）

榎 本 峰 夫



委 員（弁護士）

戸 井 川 岩 夫



## 目 次

### 第1、社外調査委員会による調査の目的と方法

- 1、社外調査委員会による調査に至った経緯 ..... 1
- 2、本調査の目的 ..... 2
- 3、本調査の方法 ..... 3

### 第2、検証の結果

- 1、社内調査報告書の構成と検証の主要な対象 ..... 4
- 2、「社内調査の手法と調査の内容」の検証 ..... 5
- 3、業績予想悪化の内容の検証 ..... 7
- 4、業績予想悪化の原因の検証 .....11
- 5、「今後の対策」の検証 .....16
- 6、「過年度決算訂正に関する調査結果」及び「財務部文書」の  
検証 .....23

### 第3、結語

.....24

## 第 1. 社外調査委員会による調査の目的と方法

### 1. 社外調査委員会による調査に至った経緯

(1) 株式会社 IHI（以下、「IHI」という）は、毎年事業年度初めに売上高損益計画等を内容とする利益計画を編成し、7月から当該利益計画達成状況の総点検を行うこととしており、平成 19 年度についても総点検を実施したところ、同年 9 月 10 日に開催した経営会議において、主としてエネルギー・プラント事業の採算悪化（費用の増加）、仕様変更や追加工事に係る請負代金増額の年度内未達成（計画利益の減少）などが判明し、社内で調査を行った上、同月 28 日東京証券取引所において業績予想の下方修正を公表した。

IHI はこの事態を厳しく受止め、株主その他同社ステークホルダー及び証券市場に対し説明責任を果たすことが急務との認識のもとに、事実関係及び業績予想修正に至った原因を明らかにするため「社内調査委員会」を 9 月 10 日の経営会議の当日に発足させ、同委員会において事実調査、原因究明等を行い、その結果につき、平成 19 年 12 月 11 日「社内調査報告書」が作成された。

(2) IHI は、上記社内調査の客観性を担保するため、同会社と利害関係のない社外者により構成する社外調査委員会を設置し、同委員会に、社内調査報告書に記述された調査の方法、その内容及び結果につきレビューを行い、社内調査報告書が上記業績予想修正の前提事実及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することとし、標記 4 名の委員が委嘱されて社外調査委員会が設置され、調査に当たったものである（以下において、社外調査委員会が行った調査を「本調査」という）。

標記 4 名の社外調査委員は、従来 IHI（同社のグループ企業を含む）の役員を務めたこと、雇用契約関係にあったこと、同会社の顧問弁護士を委嘱されるなどの継続的契約関係にあったこと、同会社と契約関係に

ある弁護士法人、監査法人等の団体の社員であったこと、同会社から個別訴訟事件、鑑定等を委任されたことはいずれもなく、現在これらの地位になく、また同会社の株主でもない。従って、各委員はいずれも IHI グループ及びその役職員との間に何ら利害関係を有しない。

## 2、本調査の目的

(1) 本調査は、「社内調査報告書」をレビューし、これを客観的に検証することを目的とするものであり<sup>(注1)</sup>、これを批判的に検討するものではなく、またこれを擁護、補強しようとするものでもない。

また、本調査は、上記業績予想修正の前提事実及びその原因に関する社内調査報告書の記述を検証するとともに、社内調査報告書に記述された再発予防策の妥当性について検証を行い、必要と認めたときはほかに考えられ得る要調査事項又は原因を指摘し、あるいは業務改善策を提言することを目的とする。

(2) これに対し、調査の結果にもとづいて行う決算内容の確定及び過年度決算訂正の要否の判断は、会社法、金融商品取引法等が定める手続により法定の会社機関が行うべきものであるから、本調査はこれらに関する法定機関（取締役会、監査役会、会計監査人）の判断を拘束するものではない。

(3) また、本調査委員会は上記(1)の目的をもって委嘱され、活動するものであり、業績予想修正の原因となった業務に関与した役職員の法的責任を判定する目的は有しない。

このような判定は、対象者に防御の機会を付与した上で相当の独自調

---

<sup>(注1)</sup> 業績予想修正に関する IHI の公表資料の文言によると、社内調査委員会の調査の内容ならびに結果についての検証等を行うために社外調査委員会を設置するとされている。検証の方法は多様であるが、社外調査委員会は、本文(1)ないし(3)に述べる諸点を勘案し、本調査を一般的に認められる「レビュー」の実施基準に準拠して行うこととし、追加的調査の要否の判断をより厳格に行うこととした。

査と個別的な事実認定を行うことを要するものであるため、社内調査報告書の検証を超えるものであり、また IHI としては事業執行体制と業績の現状及び改善策について市場に対し説明責任を果たすことが急務と考えられるからである。

### 3、本調査の方法

(1) 本調査は、原則として社内調査報告書に記述された範囲の事実及び同調査報告書に一覧表示された社内資料を基礎とし、社外調査委員が社内調査報告書と社内資料の分析及び関係役職員に対するヒアリングを実施する方法により行うこととした。これは、社外調査委員会による調査の目的が社内調査報告書のレビューにあること、及び社内調査報告書が大量かつ複雑な事実関係を詳細に記述しており、社外調査委員による検証の基礎資料として充実したものと認められることによる。

しかし、社外調査委員会は、社内調査委員のほか、必要と認めたときは、エネルギー・プラント事業の実務に携った役職員その他関係役職員から直接ヒアリングを行い、上記社内資料のほかにも資料の提出を求めて、これらを社内調査報告書検証の基礎資料とすることとし、これにより、追加調査を要する事項又は社内調査報告書が指摘する対策以外に業務改善策があると認めたときはこれを提言する方針とした。

(2) 社外調査委員会は以上の方針のもとに、社内調査委員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閲読・分析したほか、社内調査委員及びエネルギー・プラント関連事業に携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った。検証手続の概要は次のとおりである。

・ 検証の期間

平成 19 年 10 月 15 日～同年 12 月 10 日

- ・ 社外調査委員会の開催 13回
- ・ 社内調査委員、関連役職員ヒアリング 7回・14名

以下は、これらの方法により検証を行った結果の詳細である。

## 第2、検証の結果

### 1、社内調査報告書の構成と検証の主要な対象

#### (1) 社内調査報告書の構成

社内調査委員会は、エネルギー・プラント事業を監視監督する立場にありもしくは同事業を管掌しない部署に属する執行役員、管理職計9名で構成され、社外調査委員会に提出された社内調査報告書は、以下の本文7章及び3件の添付資料から成るものである。

- 1、調査委員会の設置及びその目的
- 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
- 3、調査手法と調査内容
- 4、業績予想悪化に関する調査結果
- 5、過年度決算訂正に関する調査結果
- 6、今後の対策
- 7、おわりに

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」  
(以下、「財務部文書」という。)

添付2、用語集

添付3、ヒアリング対象者リスト

- (2) これらのうち本文1及び2は、主として今回の損失等が把握された端緒、及び社内調査の結果業績予想修正を公表するに至るまでの経過に関する説明から成る部分であり、社外調査委員において当該部分を閲読し、社

内資料、公表資料をもとにして社内調査委員から補足説明を受けることにより検証可能であった。

よって、社外調査委員会は社内調査報告書本文3ないし6及び添付資料1を重点的な検証対象と位置付けて調査を行った。以下において、これらの項目に対する検証の結果につき順次詳述することとする。

## 2、「社内調査の手法と調査の内容」の検証

- (1) 企業において非経常的事象が発生したときにその事実関係及び原因を社内調査する場合においては、当該事象が発生した部門を管掌しない役職員など可及的に客観性、独立性を有する者が調査に当たることとするとともに、当該事象の特性に適合する調査方法、調査項目（観点）を確立した上で実施することが、調査結果の客観性と的確性を確保するため必要である。
- (2) 社内調査委員会による調査の手法及び調査内容の概要は、社内調査報告書によると以下のとおりである。

### ①調査手法

エネルギー・プラント事業の各業務において作成される証憑類を収集し、手続に遺漏がないか、証憑類の記載内容に不自然な変化を生じていないか、当該業務の社内制度としての不備がないかどうかを調査し、業績予想修正の経緯を確認するため、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・マネジャーの一部、財務部、重要受注案件検討会議運営事務局、事前検討部門関係者に対してヒアリングを行い、ヒアリングに際しては一人ずつの面接形式で行い、同様の質問を複数人に対して行い、複数人から同様の回答を得たものは、より確度の高い情報として採用した。

また、会計的側面につき財務部の協力を得て共同して調査を行った。



## ②調査内容

エネルギー・プラント事業における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。

イ. 受注時の経緯及び見積原価の算出方法の確認

ロ. 事業本部（セクター）、事業部によるプロジェクト管理手法的確認

ハ. 工事進行基準対象工事の損益見通し推移の確認

## (3) 社外調査委員会による検証の結果

### ①社内調査委員会の構成について

IHIの社内調査委員会は、業績悪化を生じたエネルギー・プラント事業を監視監督する立場にありもしくは同事業を管掌しない部署に属する執行役員、管理職計9名から構成されており、調査の客観性を確保する上で適切な人員で構成されているものと思料する。

### ②調査の手法について

社内調査報告書に一覧表示された社内資料（証憑類）は、各工事の受注経過、プロジェクト管理、決算手続、利益計画編成の各業務の経過を把握するため適格と認められるものであり、またヒアリングをなした対象、手法ともに合理的と認められる。

なお、社外調査委員会はこれら証憑を現認したほか、さらに相当数の社内規程、業務フロー説明文書、証憑類を閲読・分析し、社内調査委員及びエネルギー・プラント事業に携わった役職員計14名に対し独自にヒアリングを行い、これらを検証の基礎資料とした。

### ③調査の内容（観点設定）について

長期大規模工事の請負プロジェクトは、引合いがなされてから、価格・コストの見積り、価格提示、受注（請負契約の締結）、工事の実施を経て、完成・引渡しまで長期間にわたり実施するものであり、受注額、原価等コストも多額にのぼる事業である。

従って、受注時においては請負代金額の決定とコスト・利益の見積りが適正に行われるとともに、発注者の信用、工事の規模・特性、自社の技術・設備・人員の許容範囲等に照らしたリスク予測が行われることが必要であり、受注後の工事遂行過程においては、計画対比進捗状況の定期的なフォロー等による管理、仕様変更や追加工事への対応体制の整備、工事ミスや遅延などトラブル発生対応体制の構築など長期間にわたるプロジェクト管理が適正に行われることが必要である。

また、長期工事には会計処理上「工事進行基準」を選択適用できるものとされ<sup>(注2)</sup> (IHI も一定基準を設定してこれを採用している)、これを適用したときは、受注時に計画した収益又は費用もしくはその双方に関する見通しに変化を生じた場合に、受注時に策定した業績予想数値あるいは決算数値を大きく変動させることになる。従って、プロジェクトの進捗とその管理の過程において、収益、費用の変動可能性を生じたときはこれを当該事業部門が把握し、適時に財務部門その他関係部門に伝達し得る体制となっており、現にその把握及び伝達が行われることが必要である。

今般の業績予想修正の要因がエネルギー・プラント事業部門の実施にかかる長期大規模工事の採算悪化にあったとのことであるから、以上のような長期大規模工事請負事業の特性に照らして考えると、社内調査委員会が上記(2)②イないしハの3点に焦点を当てて調査を行ったことは合理的であると思料する。

### 3、業績予想悪化の内容の検証

#### (1) 社内調査報告書による業績悪化の具体的内容

今般の業績予想下方修正は、IHI が平成 19 年 5 月 14 日に同 20 年 3 月期業績予想を決算短信において公表してから約 4 ヶ月後に行われ、営

<sup>(注2)</sup> 企業会計原則・損益計算書原則三B及び注解7。

業損益の下方修正見込み額が最大で850億円にのぼる規模であったため、市場に及ぼした影響は甚大であった。社外調査委員会としても、このような短期間に巨額の業績予想修正を行うに至ったことがどのような事情によるものであるかを最大の関心事として本調査に臨んだ。

社内調査委員会は、平成19年9月10日の経営会議で利益計画総点検結果が報告された後、エネルギー・プラント事業における業績悪化原因を急遽調査の上、同月28日の業績予想下方修正の公表資料において業績悪化の態様をAないしEの5類型に区分し、それぞれの類型の業績悪化事由（コスト増加、計画利益未達）とその見込み額を表示している。社内調査報告書では、「4、業績予想悪化に関する調査結果」の項において、業績悪化を生じた個別長期大規模工事をリストアップして業績悪化原因を説明し、次いで業績予想修正を行うに至った原因について、業績悪化事由を生じたプロジェクトの遂行状況のほか、社内組織、業務遂行等各種の角度から検討した結果を説明し、「5、過年度決算訂正に関する調査結果」において過年度決算訂正の内容及び原因を説明している。そこで本調査報告書では、本項において個別長期大規模工事における業績悪化の内容に関する検証結果を記述し、次項において、業績悪化の原因に関する検証結果を述べることとする。また、過年度決算訂正に関する検証結果については6で後述する。

## (2) 社外調査委員会による検証の結果

①社内調査報告書は、電力事業、原子力事業、プラント事業の各事業部門につき、計33件の国内外の事業についてそれぞれコスト増加、計画利益未達、利益計画において計画していたコストダウン効果の未達の発生原因とその時期及び金額を説明するとともに、業績予想修正の公表資料で表示した上記5類型に区分した額を説明している。

社外調査委員会は、社内調査報告書における説明の信頼性を検証するため、業績悪化額が50億円を超える6件の長期大規模工事をサン

プルとし、IHI 本社において、エネルギー事業本部管理部長、電力事業部長、同管理部長、原子力事業部長、環境・プラントセクター管理部長、プロジェクト・マネジャー、前エネルギー・プラント事業本部管理部長、契約法務担当役員等から説明を受け、質問を行うとともに、関連社内規程、エネルギー・プラント事業における長期大規模工事の工程（先行調査、受注、着工、施工の時期、期間など）、実行予算、原価見積り・管理、利益計画に関する証憑類の閲覧等を行った。

②これらの検証作業の結果、社外調査委員会が有した所見は以下のとおりである。

イ. IHI のような大企業が直近業績予想につき短期間に多額の下方修正を行うに至ったことは収益・業績管理体制に疑念をもたれてもやむをえないところであるが、他方において IHI が行う大規模プラント事業は、発注元の計画や必要とする機能の確認、見積り等先行作業を経て受注し、受注額が百億円を超える事業もあり、基本設計、詳細設計、資材の生産、調達、据付け等の工程を順次遂行するもので、着手から完成まで数年間を要し、その間発注元の指示、要望による仕様・設計の変更、追加工事が頻繁に生じ、工程を進捗させながら設計変更を行っていく必要があるほか、大量の調達部品中の不具合混在、輸送・据付業者等における不具合や遅延、JV 等他社との複合的工事となる場合における他の業者の工事や納入の遅延による IHI 側の工期の遅延等の発生、海外プロジェクトにおけるコントリリスクの発生などのアクシデントが生じることもある。そのためこの種の事業は、施工期間中に受注当時予測不可能であった請負代金額や経費の変動が生じる特性を有する事業であることも事実である。

ロ. 社内調査報告書に記載された個別長期大規模工事につき前述のようなヒアリング等を行ったところ、そのそれぞれについて業績予想

下方修正を必要とすべき事情が生じていることが認められ、不合理な点は見受けられないものと判断される。なお、業績予想修正に当たり、コスト増加、請負代金増額の実現可能性やコストダウン計画未達の見込みについて保守的に評価した姿勢も妥当であると思料する。

ハ、業績予想修正を必要とすべき事情の発生時期についても、平成19年春に据付工程のピークを迎える工事において海外製作部品搬入遅れから自社相生工場での製作を増強するとともに、工程短縮に伴う現場への資材納入集中に備えて保管場所を別途賃借するなどの措置を余儀なくされた工事、外国の下請業者による欠陥工事が当期になってから判明し、その補修に多額の費用を生じ、工事完成遅延、下請先への求償交渉に長期間を要することが想定されることとなった工事など、今回の総点検において初めて利益計画修正要因となったことが明らかなものが多い。また、追加工事等が前期に行われたものであっても発注元との追加代金交渉が継続しているなどの事情があるケースや、工事の効率化によるコストダウンを計画していたところ追加工事の指示や他の工事の遅延等の影響を受けるなどしてコストダウン計画に停滞を生じたケースも見られ、これらの場合にどの時点で利益計画見直し要因とするかの判断は容易ではなく、業績予想修正要因としての発生時期を確定することが困難なものが少なくない。しかし、利益計画に算入された追加請負代金やコストダウン計画には大要において算入する段階でそれなりの根拠があり、過年度において認識可能であったとされたものについても、損益見通しへの過誤による織り込み漏れや見通し判断の困難性によるものが多く、社外調査委員会が行ったヒアリング等においては意図的な損失隠しや先送りが行われていたことを窺わせる事実は見受けられなかった。

従って、社内調査報告書が記述する個別長期大規模工事の業績悪化のAないしDの類型の大部分は、いずれも今回の総点検において利益計画（業績予想）の見直し要因とする必要を生じたものと認められる。これに対し、Eの類型を中心に過年度において認識すべきであったと認められたものがあるが、この点については「過年度決算訂正に関する調査結果」及び「財務部文書」に対する検証として6において後述する。

#### 4、業績予想悪化の原因の検証

##### (1) 社内調査報告書による業績悪化の原因分析

社内調査報告書は、エネルギー・プラント事業における業績悪化の直接的原因として、①主として電力事業部が行う国内外の発電用ボイラ建設事業等のプロジェクトにおいて平成19年度以降竣工前の建設工事が集中したこと、②そのため一部工程のトラブルが後工程のみならず別の建設工事にも波及し、建設工事の混乱を招いたほか、海外セメントプラントにおいて品質問題から工程の混乱を生じ、これらに対処する緊急工事の遂行のためコスト増加を生じたこと、③工程混乱による中間原価の把握遅れが生じ、工事進捗度と実行予算の消化率の乖離が発生していることが総点検の段階で判明したことを挙げている（これらは概ね前記類型AないしC及びEの原因としている）。

また、同報告書は、前記類型Dの原因として、④請負金増額交渉を工事終盤段階で行う商慣習への依存を挙げ、その他⑤本社部門の業績悪化認識過程、⑥エネルギー・プラント事業本部に内在した問題、⑦内部統制システム上の問題を多面的に検討した結果を記述している。

##### (2) 社外調査委員会による検証の結果と所見

###### ①社外調査委員会による検証の結果

社外調査委員会が業績悪化を生じた長期工事に関して検証した結果

(前述3)及び各種証憑類及びヒアリングによって検証した結果によると、今般の急激な業績予想下方修正の主要な原因は、平成15ないし17年度に電力事業部で受注した12件のプラント案件のほとんどが平成19年度に竣工前の建設工事が集中する状態となり(上記(1)①)(工事量は平成18年上期以前の2倍以上となっている)、平成18年末から兆候が出始めていた上記(1)②が拡大し、そのため工事原価の増大とコストダウン計画に停滞を生じ、さらには上記(1)③が連鎖的に生じたほか、海外プラント案件で工事品質問題から著しいコスト増大を生じ、また上記(1)④による請負金額増加見込みが当期中に達成できない状況となり、工事進捗度と実行予算の消化率の乖離が発生していることが平成19年5月の業績予想公表後の総点検の段階において集中的に顕在化したこと、及びこれらと同様の業績悪化要因を過年度に認識し得たものがないかどうかを点検したところコストダウン施策の未達(前記類型E)を中心にこれに該当するものが判明し、その結果過年度決算の訂正を行う必要が生じたことにあるとの心証を得た。従って、業績悪化の直接的な原因に関する社内調査報告書の記述は首肯し得るところである。

社内調査報告書が記述する上記(1)⑤ないし⑦は、業績悪化の直接的原因とは別の、IHIの組織、業務遂行等の現状に関する原因分析であり、社外調査委員会としてもエネルギー・プラント事業の事業環境、事業特性、ヒアリング結果等に照らして首肯し得るところである。これらについては経営・業務の改善事項としてIHIが引続き分析と改善に努めることを勧告することとし、以下においては、社外調査委員会が検証を通じて得たいくつかの所見を記述することとする。

## ②社外調査委員会の所見

イ. プラント建設事業等におけるリスク予測と受注案件の選別体制

上記(1)①ないし③は、プラント建設事業の大量受注を背景として

生じた連鎖的なリスク顕在化であり、同④は長期大規模工事に内在するリスクの顕在化である。また、特に海外における建設工事においてはカントリーリスク固有の事象による著しいコスト増加が見られる。個々の事業についての受注の適否を現時点で判定することは容易でないが、社内調査報告書が「現時点で結果から判断すると、…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」と述べている点のほか、社内資料及びヒアリングの結果によれば平成19年9月現在電力事業部、原子力事業部、環境・プラントセクターで行っているプロジェクトの半数以上に工程遅延が生じており、遅延の各種要因を事業本部がカバーし切れていない点など、受注が過大であったことを窺わせる事実が見られる。また、この点を暫く措いても、リスクの程度に応じた受注案件の選別が行われていれば多額の業績悪化の累積は回避可能であったと思われる。

上記(1)④については、長期大規模工事において生じがちな事象であるが、適時の変更契約締結その他の法務措置に工夫の余地があったように思われる。

これらの諸点は今後の業務改善策として検討対象とする必要がある(この点は「今後の対策」の検証に関連して5(2)②ロで後述する)。

#### ロ、総発生原価見積りにおけるリスク対応費用の積立て

長期大規模工事を受注する場合には、当該案件のリスクに応じた保守的な原価見積りの見地から不測の事態に備えた費用を積立てることが適切である。IHIは過去の発生実績にもとづき予備費(コンティンジェンシー・コスト)を合理的に積算し、これを明示するようにしているが、今回業績悪化の対象となった工事案件はその積立てが十分でなく、この点も業績悪化額が増大した一因と思われる。



社内調査報告書も今後の対策として「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」としており、リスクの種類に応じた評価基準の精緻化を行う必要があると思われる。

なお、このようなリスク対応費用は、受注審査の場合に限らず、プロジェクト進行過程における総発生原価見積りにおいても必要なことである。例えば、IHIが実施しているVE (Value Engineering) は体系化された優れたコストダウン施策であるが、鋼材価格の高騰や外注先の技術力その他の外的要因により効果が減殺される場合があることは今回電力事業部の発電用ボイラ建設工事で実証されており、中間原価管理上留意すべき点である。

#### ハ. エネルギー・プラント事業本部に内在した問題

社内調査報告書は、④エネルギー・プラント事業本部、特に電力事業部において営業部門の営業戦略と製造・建設を行う事業部の判断基準が必ずしも一致せず、そのため事業部が受注量を完全にはコントロールできず、結果的に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とし、また⑤同事業本部の電力事業部、原子力事業部において総発生原価見通しに客観性を欠き、あるいは期末に総発生原価見通しに織り込むべき要因を遺脱するなどの過誤が存在した（そのため過年度決算修正が必要となった）ことなど、同事業本部の問題点を指摘している。

上記④については、受注獲得は収益の源泉であるが、営業活動と受注工事の操業にアンバランスを生じることは大きなリスクであり、社内調査報告書が指摘する上記の事実は今回の緊急的工事の集中とこれに伴う工程の混乱の要因と見る必要がある。もともと、IHIは平成19年4月、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及び環境・プラント事業部を、電力事業部と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改組・再編するとともに、従前事業部と並列して置かれていた営業部を事業部長の統括下に置くこととするなどの組織改訂を行っており、これらの措置により上記アンバランスが解消されるかどうかをフォローすることが今後の課題であろう。

上記⑥は同事業本部における中間原価管理体制の問題であり、この点については「今後の対策」の検証に関連して5(2)③で後述する。

## ニ. 重要受注案件検討会議の地位、権限に関する制度上の問題

重要受注案件審査機関とされる同会議については、社内規程上、「重要工事受注決裁規程」において、事業本部長から取組方針等を付議すべきこと、同会議は当該案件に関する基本方針を決定することが定められ、同会議事務局である契約法務部が定めた「付議要領」において、付議基準、議長及び出席者などが定められている。これらの規程を通覧すると、同会議の議長や構成員が「付議要領」に定められるなど組織規定と運営準則が両規程に散在している（規定分掌の不統一）ほか、同会議が重要な審査機関であるにしてはその地位及び権限が規程上必ずしも明確と言えない感がある。

社内調査報告書では、同会議が審査した受注案件の受注後フォローは事業部とともに契約法務部が行っていたが、今回の業績悪化工事の集中的発生は想定外であったとしている。しかし、重要受注案件検討会議が受注案件について契約法務及び技術面の審査と受注の基本方針の決定以外に、受注案件の選別や受注後のフォローに関してどのような実績を上げたかに疑問が残るところであり、この点は同会議の権限と職責に関する制度上の明確性が必ずしも十分でないことに一因があるように思われる（この点は「今後の対策」の検証に関連して5(2)②ロで後述する）。

#### ホ、プロジェクト進行過程における危機管理

社内調査報告書においては、平成 19 年度以降発電用ボイラ建設事業における緊急工事の集中に伴う工程混乱を收拾するために第一線級の人材を投入したため、別の工事案件の工程混乱を招くなどしてコスト増加を増幅させたことが指摘されている。このような事態は電力事業部としての危機的状況であり、この種の局面を含めて事業の遂行を担当事業部の責任体制で乗り切ることが原則として必要であるが、人員、資材等の配分を臨機に行うことを可能とする危機管理体制（コンティンジェンシー・プラン）が機能すれば、工程混乱の拡大は抑止できた可能性がある（この点は「今後の対策」の検証に関連して5(2)③ハで後述する）。

### 5、「今後の対策」の検証

#### (1) 社外調査委員会による検証の結果

社内調査報告書は、今般の業績悪化の原因分析を踏まえて、今後取組むべき対策につき、①プロジェクト監査機能の強化、②組織・風土改革の推進と教育に大別して多岐にわたる提案を行っている。

エネルギー・プラント事業は、発注元の計画や必要とする機能を聴取し協議した上、見積り、価格提示等の先行作業を経て受注し、資機材の生産、調達、据付け等の工程を順次遂行する事業であり、着手から完成・引渡しまで数年間を要し、その間発注元の指示、要望に応じて生じる仕様変更、追加工事に即応して、工事を行いながら設計変更を断続的に行うという特性を有する。従って、長期間にわたる施工期間中に、受注当時予測不可能であった工事内容の変更やアクシデントにより請負代金額や経費の変動が生じる性質を有することは理解できるところである。

しかしながら、今般の業績予想下方修正の主要な原因が、特に平成 18 年度末以降の電力事業部における発電用ボイラ建設工事量の増大と客先

要求による仕様変更や調達品の納期遅れとこれに伴う資材等調達方法の変更などに対応するための緊急的工事の集中に起因する工程混乱、海外プラント事業における工事委託先の重大な工事ミスに伴う大規模な補修作業などがあったのであるから、このような事態による急激かつ大幅な業績予想修正を可及的に予防し得る方策を樹立する必要がある。

社内調査委員会が提案する各種対策は、今般のエネルギー・プラント事業の業績悪化の原因を踏まえるとともに、同事業の特性と過去の経験をもとに真摯に立案されたものであり、これらの対策をさらに精緻化し、具体化することが望まれるところであるが、社外調査委員会が長期大規模工事請負業務の改善策につき特に留意すべきと考える点に関する意見を以下に記述し、会社における今後の取組みの参考指針とすることを希望する。

## (2) 社外調査委員会の意見

①長期大規模工事請負事業その他長期間を要するプロジェクトにおいては、受注判断の段階において利益・原価の見積り<sup>(注3)</sup>、リスク予測にもとづく審査が適正に行われ(後述②)、受注後の工事進行過程においては工事期間中継続的なプロジェクト管理が適正に行われ、これによってリスクに適切に対応するとともに、中間原価を適時に把握して損益管理を行い、工事進行基準会計を適正に運用することができる体制で臨むこと(後述③)が必要である。

また、事業本部制は事業本部に事業決定と遂行の権限を大幅に委譲し、事業本部の責任体制で事業を遂行することによって収益性と効率性を発揮することに目的があるのであるから、事業の決定及び遂行に対する過度のチェックを及ぼすことは上記目的を没却するおそれがあり、事業遂行の適正確保と収益性・効率性のバランスを保持すること

<sup>(注3)</sup> 企業会計基準委員会が平成19年8月30日に公表した「工事契約に関する会計基準(案)」によると、工事収益総額、工事原価総額に関する見積もりの確度が重要となる可能性がある。

のできる管理体制を構築することに配慮する必要がある。

## ②長期大規模工事受注審査体制について

イ. 新規受注の審査につき、社内調査報告書は、現存する重要受注案件検討会議とその事務局の改組を行い、審査体制を強化することを提言しており、社外調査委員会もこの方針そのものに異論はない。しかし、この方針を具体化するに際しては、社内調査報告書によると、事業本部が受注予定案件を重要受注案件検討会議に付議する手続において、社内規程上、契約法務部と技術検討委員会の事前審査を経るものとされていたほか、事前検討会で調達管理本部や経営企画部がコメントを加える体制に増強したが、当該受注案件の利益・コスト見積りの妥当性は事前審査の対象とされていたものの、その検証が必ずしも十分とは言えなかったこと、また受注量コントロールが事業本部でなし得ていなかったことを想起する必要がある。

ロ. 一般に、リスク管理においては部門間の牽制が健全に作用すること（内部牽制機能）が必要とされている。社内調査委員会が提案する契約法務部の機能を拡大・強化した審査部門の新設により内部牽制機能が向上するかどうかは具体化の内容と運用状況の検証を待たなければならないが、重要受注案件検討会議の会議記録によると、従来においても、契約法務部、技術検討委員会、調達管理本部等による事前検討のコメントが多数提出され、充実した審議資料が提供されていることが窺われる。しかしながら、前述のように重要受注案件検討会議が、受注案件についてその基本方針を決定した以外に受注案件の選別や受注後のフォローに関してどのような実績を上げたか疑問が残るほか、同会議による審査の後に相手先との協議等によって受注条件に変更を生じたときに再度同会議に付議する取扱いがなされず、事業本部の判断において変更後の条件で受注に至ったケースが見受けられ、このことは同会議の権限と事業本部の受注決

裁権限の明確化を行うとともに、事業本部が行う受注判断、利益・コスト見積り、さらには中間原価管理について内部牽制を作用させる必要があることを示している。

そこで内部牽制を実現するための組織設計の見地から、重要受注案件検討会議の事務局と事前審査機能を分離する考え方もあり得るところである。例えば、法務審査を行う部門、技術審査を行う部門などのほか、利益・コスト見積りの妥当性を審査する部門<sup>(注4)</sup>を事前審査機関として特化し、重要受注案件検討会議は、これらの審査担当部門による内部牽制を経由した資料・情報をもとに、案件選別や受注総量のコントロールを含めた受注の可否の経営判断と受注基本方針の決定に集中することとする制度設計も考えられる。

また、過大なリスク回避及び事業の効率性向上の見地からは、予測されるリスクの程度に応じた事業選別基準(事業ポートフォリオ)を策定することが有益であり、受注総量との両面から審査基準を設定するのが妥当である。

いずれにしても、受注案件の選別(事業ポートフォリオ適合性)や受注総量コントロール(経営資源投入許容限度)のように高度の経営判断を伴う審査を、受注の決裁と事業の実行を担当する事業部門が行うことには限界があり、このような事項については重要受注案件検討会議による審査の実効性を確保し得るように受注決裁部門との権限分配を明確化する必要があると考える。このような重要組織の再構築は、取締役会で討議し、決定することが必要である<sup>(注5)</sup>。

<sup>(注4)</sup> 利益・コスト見積りに関する審査部門を新設することとなるが、社内調査報告書も契約法務部の機能拡大によりリスク・採算性の評価を厳密に行うとしており、趣旨は同一と思われる。

<sup>(注5)</sup> 重要受注案件検討会議と受注決裁部門の権限分配や受注案件審査体制の構築は、COSO レポートの内部統制構成要素に即してみると「統制環境」の問題であり、法律上は業務の適正を確保するための体制整備として重要な組織の変更を行うものであるから、取締役会で審議、決議することが必要である(会社法 362 条 4 項 4 号、6 号、5 項)。

### ③プロジェクト管理体制について

イ. 長期大規模工事の遂行過程においては、計画対比進捗状況の定期的フォロー、仕様変更や追加工事への対応、工事ミスや遅延トラブル発生への対応など長期間にわたるプロジェクト管理が適正に行われることが必要であり、IHIの現行社内規程においても各種の定期的報告義務をはじめとする管理体制が制度化されているが、社内調査報告書は、工事進行過程における中間原価管理に対する監査組織の新設などの改善策を提言している。

ロ. 社外調査委員会としては、中間原価管理の客観性を確保する内部牽制及び内部監査体制の整備が重要な課題であることは前述したとおりであり、社内調査報告書の提言に賛同するが、その前提として、プロジェクト管理情報の伝達体制整備を重視することを勧告したい。すなわち、今般の業績悪化原因の多くが直近の業績予想公表後に集中的に顕在化したという特殊の要因があったとしても、社内調査報告書によれば、事業部に対する財務部のモニタリングが事業本部管理部を経由する形になっていたため本社部門に正確な情報が伝わりにくい懸念があるとされていること、重要受注案件検討会議事務局と財務部がその数値を把握したのが利益計画総点検の最終整理段階であったことなどに鑑み、事業部による計画対比進捗状況のフォローや中間原価管理等の情報を適時に財務部その他必要な部門に伝達することをルール化し、これら必要部門が早期に共有化し得る社内手続（プロジェクト管理情報の適時伝達体制）を整備することである。

プロジェクト管理においては、プロジェクト・マネジャーやプロジェクト遂行に携わる子会社・関連会社などからの特にリスク情報の適時のボトムアップとこれを把握した事業部門から社内関係部門への情報の伝達・共有化が重要であり、社内調査報告書も、今後の

対策として、プロジェクト・マネジャー及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、中間原価に事業部で把握する情報を反映させるための実効性ある運用基準を設定し、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るものとするなど、プロジェクト管理情報伝達体制構築を意識した提言を行っている。

このようなプロジェクト管理情報の適時伝達ルールにより、例えば仕様変更や追加工事に伴う請負代金額変更を生じたことが法務部門に伝達され、変更契約書の締結その他適切な法務措置をタイムリーに実施することが可能となり、また財務部が利益やコスト見積りの変更を必要とする情報の伝達を受けたときは、工事進行基準の適用、業績予想修正の要否の判断を遅延を生じることなく行うことが可能となる。この点は、経常的な中間原価管理においてはもとより、決算確定作業や公表する業績予想の基礎となる利益計画の妥当性を確保するための内部牽制としても必要なことであり、財務報告の信頼性を確保するための体制として重視する必要があると考える<sup>(注6)</sup>。特に今回の社内調査において、事業本部の総発生原価見通し(コストダウン計画)に客観性が認められないケースや期末月以前に発生していた事実の総発生原価見通しへの織り込み漏れなどの過誤が存在していたことが判明し、過年度決算訂正の原因となったことは、財務部による中間原価の適時把握機能の向上と事業本部の中間原価管理に対する内部牽制体制が必要であることを示している。社内調査報告書がモニタリング制度として提案する財務部長が主宰し事業部長と管理部長で構成する定期的な業績報告会も、このようなプロジェクト管理情報伝達と内部牽制機能にリンクさせることが可能であり(そのためには、

---

(注6) 財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準(平成19年2月15日企業会計審議会) I 2(4)。



本社プロジェクト・マネジャーも参加することが必要であろう)、情報の適時伝達によって、これらの情報を共有すべき部門による自治的なモニタリング機能を発揮し得ることとなろう。

ハ. また、受注案件が適正に選択され、その総量が適正にコントロールされていても、プロジェクト進行過程で、工事の集中による人員不足や委託業者の工事ミス、発注元からの仕様変更や追加工事の指示などが複数のプロジェクトで時期を接して発生し、複数の現場で緊急的作業を同時進行的に行うことを迫られることはあり得ないことではない。このような場合に担当事業部門の責任体制で乗り切ることが原則であろうが、当該事業部内における、さらには万一担当事業部限りで対処するには限界がある場合における、人員、資機材等の臨機の配分を行うための危機管理体制（コンティンジェンシー・プラン）が整備されているかどうかの点検を行う必要がある。

#### ④モニタリング活動について

社内の各種業務が適法かつ適正に遂行されることを確保するため、社内組織、職務分掌などの業務管理機構が合理的、効率的に構築されているかどうか、また構築されたこれら業務管理機構が健全に機能しているかどうかについては不断にモニタリングを行うことが必要であり、これを行う担当部門として内部監査部門の重要性が高い。

社内調査報告書は、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新設し、定期的に監査を実施することを提案している。この提案は、今般の業績予想修正がこの種の工事を原因として生じたこと及び事業部に対する財務部のモニタリングが事業本部管理部を経由する形となっていたため本社部門に正確な情報が伝わりにくい懸念があったことに加え、今回の社内調査において、事業本部における総発生原価見通しの過誤が存在していたことが判明した（そのため過年度決算修正の必要を生じた）

ことに照らし適切であるが、全社的な内部監査部門と別に、長期大規模工事の中間原価管理に関する監査を専任とする部門を置くについては、営業・管理担当部門からの独立性を保持し得る組織設計に留意する必要があることを指摘しておきたい。

## 6、「過年度決算訂正に関する調査結果」及び「財務部文書」の検証

- (1) 社内調査報告書は、業績悪化を生じた個別長期大規模工事ごとに A ないし E の類型区分に従いその額を記載しており、本調査と並行して社内調査委員会が継続して調査を行うとともに中間決算及び過年度決算訂正に関する新日本監査法人による法定監査が行われ、これらの調査及び監査において、業績悪化の大部分は平成 19 年度の業績悪化原因であることが確認された。また、E の類型を中心として過年度において認識すべきであったものが抽出され、その詳細は社内調査報告書中「過年度決算訂正に関する調査結果」及び同報告書添付の「財務部意見」において説明されている。
- (2) 社内調査報告書及び財務部意見に記載された過年度事項には、例えばコスト増加要因の総発生原価見通しへの織り込み漏れのように過年度決算訂正事由と考えられるもののみならず、コストダウンの実現困難性のようによどの時点で総発生原価見通しに織り込むのが適切であるかを判断することが容易でないものや、期末月以前にコスト増加要因が発生したがその算定が期末後となったものも含まれている。社外調査委員会は新日本監査法人による監査の経過及び過年度事項の内容について財務部長等から逐次報告及び説明を受け、今回の過年度決算訂正は、個別工事ごとの要因を最大限保守的に考慮し<sup>(注7)</sup>、平成 19 年度に起因すると認める

<sup>(注7)</sup> 社内調査報告書は、保守性の用語を企業会計原則上の「保守性（安全性）の原則」よりも広い意味で使用していると解されるが、今般の過年度事項に関する会計対応についての会社の考え方を示す用語として妥当と評してよいと思料する。

べき資料の確認ができないものや期末月以前にコスト増加要因が発生したがその算定が期末後となったものについては前期に起因するものとして会計対応をなしたものと理解した。

### 第3、結語

以上において、社外調査委員会が社内調査報告書のレビューを行い、これを検証した結果について詳述した。社外調査委員会は、本調査の遂行を通じて、今般の業績予想修正が、その背景に大規模プラント事業の大量受注の問題があるものの、直近の業績予想公表後に長期大規模工事のコスト増大や計画利益の減少による採算悪化が集中的に顕在化したことを主要な原因とするものであり、併せて業績悪化要因を過年度に認識し得たものがないかどうかを点検したところコストダウン施策の未達を中心にこれに該当するものが判明し、その結果過年度決算の訂正を行う必要が生じたとの心証を得ている。そして、社内調査委員ほか役職員が IHI の今般の業績予想修正と修正に至った結果を重大なものと受け止め、関係役職員の経営責任、管理責任を自主的に考究し（社内調査報告書7）、社内調査委員会及び財務部を中心に事実関係の究明と原因分析、今後の対策の立案に真摯かつ謙虚に取り組んできたものと評価している。本調査報告書には、特に今後の業務改善策に関して、ともすれば IHI の業務執行権限を有しない社外者の立場を超える意見や提言も含まれているかもしれないが、社内調査委員各位による真摯な経営改善策検討の指針として具体性を持たせることを真意とするものであり、競争激化の事業環境のもとにおいてこそリスク予測、事業のプロセス管理、危機管理体制等に対する客観的な視点からのチェックが不可欠と考えるからである。そして、リスク管理、財務報告の信頼性確保などのための経営管理機構や社内諸ルールは、これを構築した後は PDCA サイクルを実施することによって健全に機能させることが肝要であることを強調しておきたい。経営管理機構や社内ル

ールは、その目的達成のためこれを健全に機能させるプロセスが伴うことにより「内部統制システム」となるのである<sup>(注8)</sup>。

以上

---

<sup>(注8)</sup> 内部統制システムは、業務の効率性、財務報告の信頼性、法令遵守などを達成するためのプロセスであるされている（COSO レポート、企業会計審議会内部統制部会「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準のあり方について」）。