

事業の適正な運営の確保に関する事業改善命令に対する改善報告

2019年2月25日

ヤマトホームコンビニエンス株式会社

I. はじめに

弊社は、2018年7月24日、法人のお客さまの社員向け引越サービスに関して、社内調査の結果、弊社が過去2年間に引越サービスを提供した全法人3,367社のうち、2,640社、約4万8,000件、総額約17億円について、不適切な請求が行われていた事実（以下「本件事象」という。）を発表しました。この発表を受け、7月25日に国土交通省自動車局から、発生原因の究明、再発防止策等について報告するよう求められました。

また、弊社の親会社であるヤマトホールディングス株式会社（以下「YHD」という。）は、客観的な視点からの公正な調査・原因の究明こそが、抜本的な再発防止に向けて不可欠であると判断し、同年7月23日に同社内に外部の独立した専門家で構成する調査委員会（委員長：弁護士 河合健司氏。）を設置し、同調査委員会に対し、これまでの不適切な請求に関する事実関係の調査、本件事象の原因分析、再発防止策（弊社が緊急対応した、またはしようとしている再発防止策に対する有効性評価を含む。）の提言を委嘱しました。

弊社は、本件事象に関する調査報告書を調査委員会から受領後、同年8月31日にその内容を同自動車局へ報告するとともに、再発防止に向けた今後の対処について発表いたしました。

そして、同年8月以降、弊社は、北海道、東北、関東、北陸信越、中部、近畿、中国、四国、九州の各運輸局（以下「各運輸局」という。）から、貨物自動車運送事業法（平成元年法律第83号。以下「法」という。）第60条第4項に基づき、本社、全統括支店（11統括支店）及び全営業所（128営業所、昨年7月に廃止された江津フロンティアセンターを含む。）で監査を受けました。

かかる監査の結果、弊社は、2019年1月23日、各運輸局より法第33条第1項に基づく行政処分、及び法第26条に基づく事業改善命令を受け、必要な措置等を速やかに講じ、具体的な改善策について、同年2月25日までに各運輸局に報告するよう求められました。

弊社は、本件事象の原因・再発防止策を踏まえた上記の事業改善命令に対する具体的な取り組みについて、以下に報告いたします。

II. 原因・再発防止策

1. 本件事象発生の原因・背景

弊社は、本件事象の原因・背景として、引越事業の位置付け、商品設計の曖昧さ、商品内容に関する教育の不備、当社役員における約款や契約に対する認識、理解の不足、法人契約締結ルール不備、売上配分ルールの偏頗性、社員の処遇の問題、会社組織上の問題、内部通報制度の機能不備、内部監査の不備の複合的な要因があったと認められました。

2. 調査委員会からの再発防止の提言

弊社は、調査委員会から、本件事象の対象となった引越商品そのものについて、不確定要素を多く含む引越の実態に合わないものであり、商品設計の変更を視野に入れた抜本的対策が必要であるとの提言を受けました。すなわち、弊社が提供していた引越商品である「引越らくらくタイムリーサービス」と「単身引越ジャストサービス」については、商品設計時に、現場の意見が十分に反映されていない、試験的運用とその結果の検証がなされていない、商品販売前の社員教育が十分ではない等の問題点があるうえ、それらに適用される約款についても、いかなる場合の精算が必要となるのか、具体的なケースに即して十分に検討、検証されたことがうかがわれず、さらに、家財量ポイント（その換算による容積）に基づいてストレートに料金が設定される見積り方法であるため、上乘せ見積りがくり返し行われる事態を招いたことが指摘されました。特に、見積り時と搬出時とを比較して、対象となる家財量が大なり小なり変動すること（例えば、見積り時に対象とされた家財が搬出時までには処分されてしまうこと等）は、引越業務の性質上避けられないものであることから、家財量ポイントに基づいてストレートに料金を設定する運用が困難であることも指摘されました。

そして、弊社における具体的な再発防止策として、引越商品の抜本の見直し、当該商品に対する正しい法知識・具体的運用に係る教育の充実、現場作業店の収支を圧迫する割引率の高い法人契約の見直し・法人顧客の管理方法の整備、会社組織における体制整備、特に本社と統括支店の権限・責任のあり方の再構築およびコンプライアンス部門の強化、社員の処遇・業績評価方法の見直し、文書保管基準の見直し、内部通報制度・監査の見直しが必要であるとされたうえ、これらを確実に実行するために YHD による管理・監督を充実させることの提言を受けました。

3. 対応策

(1) 概要

弊社は、上記原因・背景の分析、調査委員会からの提言を受け、商品設計の見直しを含む抜本的対策が急務であると考えに至り、以下、(2) から (4) において、

その前提として必要であると判断してこれまでに対応した内容を報告し、(5)、(6)において、今後進めていく予定の弊社が構想している抜本的対策を報告します。

(2) 組織体制の整備

弊社は、まず、再発防止策の策定ならびにその取組みを着実に推進するために、脆弱であった組織体制を整備しました。

① 責任部署の新設（本社組織改正）（2018年9月25日付）

引越商品の開発、運用実態の管理、およびそれに応じた商品の見直し権限を有す引越サービス部、法人契約における決裁基準・ルールの整備、運用を統括する法人営業部、教育計画の立案、推進を専任とする育成戦略部を新設し、それぞれ担当部長を配置しました。

② 体制の強化（2018年9月～12月）

法務CSR部門と監査部門との兼務を解消し、それぞれ専任部長を配置しました。また、財務戦略部の内部統制体制の強化のため、担当部長、担当マネージャーを配置しました。

③ グループガバナンス強化

YHD代表取締役副社長執行役員を当社取締役会長兼務として配置しました。
(2018年9月)

(3) 引越に関わる全サービスの総点検（現場の声の聴取）

弊社は、約款を遵守し、お客さまに安心してご利用いただけるようにするためには、ゼロベースでサービスの見直しを行う必要があると判断し、多方面からサービスの総点検を実施しました。まず、現行業務フロー図を作成し、現状の問題点、改善点等を視覚的に確認するとともに、これまで、現場の声を十分に反映した商品設計ができなかったことの反省のもと、統括支店／支店、コールセンターへのヒアリングの実施、および経営層と社員とのパネルディスカッションを開催し、様々な観点から全社的に意見を聴取しました。また、約款、サービスパンフレット、ホームページの記載内容と実運用に乖離がないか否かについても点検をおこない、商品規格・オペレーション・仕組みの観点から要改善点を抽出しました。

<現場の声の聴取>

- ・ Webミーティングによるヒアリング 149名 2018年9月
- ・ 統括支店ヒアリング 役職者／一般社員 83名 2018年10月～12月
- ・ コールセンターヒアリング リーダー／オペレーター9名 2018年10月
- ・ パネルディスカッションの開催 全8回 174名 2018年9月～2019年1月

(4) 引越事業の抜本的な見直し

弊社は、引越事業に対する経営方針が明確でなかったことが本件事象の原因の一つであると考え、対処療法的な改善に留まらぬよう、引越事業の位置付け、ヤマトグループとして目指す引越について再定義しました。

基本的な考え方として、引越サービスを引越そのものだけに捉われることなく、暮らし全体で捉え、お客さまの不便・不安を徹底的に抽出・解決し、お客さま・社員にとっても明瞭で使いやすいサービスを目指すこととしました。

上記の引越事業の基本的な考え方、および総点検の結果も踏まえ、商品規格に重複があり、お客さまにとっても、社員にとってもわかりづらい内容になってしまっていた「引越らくらくタイムリーサービス」と「単身引越ジャストサービス」について、商品ラインナップの見直しを進めています。

あわせて単身引越サービスについても、よりシンプルな規格で、お客さま、社員にとってわかりやすく、明瞭なサービスに改定します。

(5) 5つの改善命令に対する具体的な措置

- ① 適正な見積りの実施及びそれを担保するシステムの構築
- ② 見積り内容と実際の荷物量等との整合性の確認体制の構築

(ア) 商品設計の見直し (予定)

上記のとおり商品規格に重複があり、お客さまにとっても、社員にとってもわかりづらい内容になってしまっていた「引越らくらくタイムリーサービス」と「単身引越ジャストサービス」は廃止し、あらたな引越商品の設計を進めています。

また、料金については、引越業務において見積り時と搬出時とを比較して、大なり小なり家財量に増減が生じうることは不可避であることから、家財量の増減がストレートに料金に反映されることとなるこれまでの料金体系から、料金差異が発生しにくく、かつ、わかりやすく明瞭な料金体系へ変更します。

(イ) 見積り方法の変更 (予定)

現行の家財算出表を使用して、総家財量ポイントから料金ランクを査定する見積り方法から、上記の料金体系の変更に合わせた合理的な見積り方法へ変更します。

(ウ) 上記を支えるシステムの刷新 (予定)

- i) 見積り時に見積担当者が使用するタブレットを順次導入し、家財の内容と数量を入力して、お客様に提示、確認頂くことで、基本料金を自動計算する仕組みを導入します。それにより、お客さまにより納得感のある見積りを提示

するとともに、現行の手書き計算によるミスや恣意性が入る余地を減らし、業務効率の向上も図ります。

- ii) 車両、人員等に基づく稼働計画（受注キャパシティ）を見える化し、適切に受注管理する仕組みを導入します。それにより、受注を回避する目的で競合他社に劣後するような過大な見積りを行うことを防止します。
- iii) 提示した見積りについて、異常値を警告するなど見積りの妥当性をチェックする仕組みを導入します。

(エ) 法人契約の見直し（予定）

i) 基本料金の割引に関する決裁基準の策定

収支を圧迫する大幅な割引を防ぐために、割引に関する決裁基準を新たに策定し、本社、統括支店、法人ソリューション支店毎の権限と責任を明確にします。

ii) 契約申請フローの整備

新たに策定する決裁基準にもとづき、正しく契約申請ができるように、これまで曖昧であった申請ルールを「法人契約申請フロー」として整備します。これにより、契約書、料金表、見積内容等の確認行為を明確化し、不適切な契約を防ぎます。

iii) 契約内容の適正化

既存の法人顧客については、割引率の高い顧客や特殊な契約内容の顧客を中心に、新たに策定する決裁基準にもとづいて再交渉・再契約するなどして契約内容の適正化を実施していきます。

iv) 法人顧客管理

上記 i) ii) の業務運用の徹底と定着のために、法人顧客管理に係るシステムを刷新し、法人契約を統括する法人営業部において一元的に顧客を管理します。

v) 法人営業マニュアルの作成

上記 i) ～ iv) について、店所毎、担当者毎に運用や判断が様々になることを防止し、全国統一の運用を確立するために、法人営業に関する社内ルールや運用方法等を記載した「法人営業マニュアル」を作成いたします。本マニュアルをもって社員教育を実施していきます。

また、新商品の導入や新規規定の設定、および社会的変化に伴う営業方針の変化などに対応していくために「法人営業マニュアル」を定期的かつ継続的に見直し、定期的な教育を実施します。

(オ) 収支配分の見直し（予定）

上記法人契約の見直しとともに、法人ソリューション支店（営業店）と作業店の収支配分の見直しを行います。これにより、これまで法人ソリューション支店が作業店の損益を考えずに契約件数を増やしてしまう傾向が認められ、作業店に一方的に負担が寄せられることとなっていた、偏頗な収支配分ルールをあらためます。

(カ) 実行できる体制の構築（予定）

i) 本社統括部門の明確化

サービス内容については、引越サービス部が統括し、法人契約については法人営業部が統括します。

ii) 標準業務フローの作成と教育

商品設計に合わせ、現場の実情に応じた具体的な手順と担当者を整理した業務フロー（マニュアル）を作成し、支店長、引越アドバイザー等への社員教育を実施します。これまで、一度作成したマニュアルを長年更新していなかったことの反省のもと、定期的に更新の要否を確認、実情に合わせて適切に更新し、更新したマニュアルに基づく教育についても定期的に実施します。

上記業務フローにおいては、見積内容に関する、管理者へのエスカレーションルールや、法人契約取引における窓口担当者様および実際に引越する社員様の双方にとって透明性の高い運用手順を検討し、導入します。

また、作業時に実家財量や横持ち等のオプション作業の発生の有無を伝票またはタブレットに記録する運用とし、事後的に確認できるようにします。

③ 適切な約款の整備

上記①②の商品リニューアルに合致する約款を作成、整備し、所要の法的手続きを経てサービスを再開いたします。

④ 従業員への教育等の徹底

(ア) 研修等による体系的な教育の整備

i) 組織・人員体制の整備

・育成戦略部の新設（2018年9月）

人材育成戦略の立案、推進を目的として、育成戦略部を新設しました。

・人財育成担当者の配置及び養成（2018年9月）

社員教育の担当者として、各統括支店に計23名の「人財育成担当者」を

配置し、社内講師の養成を目的とした集合研修を実施しました。

ii) 教育制度・運用の整備

- ・社内規程の整備（2019年2月）
「社員教育規程」を制定し、社員教育に関する責任権限を明確化しました。
- ・業務マニュアルの見直し及び整備（予定）
研修等による体系的な教育を実施するため、各種サービスにおける業務マニュアルの見直し及び整備を行います。

(イ) コンプライアンス等の教育訓練

i) 倫理研修の実施

- ・管理職向け（2018年9月）
企業コンプライアンスや組織コミュニケーションに精通した外部講師を招き、高い職業倫理感の醸成を目的とした集合研修を実施しました。
(受講者、計194名)
- ・一般社員向け（2018年10月～12月）
人財育成担当者を講師として、職業倫理・企業理念の理解を目的とした集合研修を実施しました。(受講者、計4,093名)

ii) コンプライアンス研修の実施

- ・管理職向け（2018年12月）
外部の専門家や本社管理職を講師として、業法に関わる項目を講座別にシリーズ化し、正しい法務知識の習得を目的とした集合研修を実施しました。
また、理解度を確認するためのeラーニングを実施しました。
※第1回：金融商品販売法、民法など(受講者、計194名)
- ・一般社員向け（2018年12月～）
人財育成担当者を講師として、上記管理職向けと同内容の集合研修を順次実施しています。

iii) 約款に関する研修

- ・管理職向け（2019年2月～）
外部の専門家や本社管理職を講師として、標準引越運送約款に関する正しい法務知識の習得を目的とした集合研修を順次実施しています。
- ・一般社員向け（2019年3月予定）
人財育成担当者を講師として、上記内容の集合研修を実施します。
なお、新商品に適用される約款の内容や運用管理の注意事項については、サービス再開に先立ち集合研修を実施します。

(ウ) コンプライアンス意識の醸成

i) 社長メッセージの発信

社内イントラネットのトップ画面に社長メッセージを適時に掲載し、コンプライアンス遵守の経営方針を全社員に対して示すとともに、月次で全社員に配布する社内報（ヤマトホームコンビニエンスニュース）においても、本件事案の社員への周知と再発防止にむけた取り組みを繰り返し示し、コンプライアンス意識の醸成と定着を図りました。（2018年8月～2019年1月）

ii) コンプライアンス巡回

本社の取締役、執行役員、部長が全国の支店を巡回し、コンプライアンス重点項目の点検を行いながら、支店長と直接コミュニケーションを取り意識の醸成を図りました。（2018年9月）

⑤ 社内コンプライアンス確認機能の強化

(ア) 体制の整備

i) コンプライアンス体制の強化

- ・CSR戦略部長の兼務を解き、専任の部長を配置しました。（2018年9月）
- ・「緊急事態発生時の速報体制」を見直し、法令違反のおそれがある事案や重大事故発生時において、迅速に経営陣に情報を集約し、的確な指示命令ができる体制を整備しました。（2018年12月）
- ・「組織管理規程 文書保存年限表」を改訂し、現場で使用する帳票類などの法定保存年限期間を遵守する取り組みを行いました。（2019年1月）

また、現在進めているサービスの再設計にあわせて、各部の業務分掌や各種社内規程の整備を行い、責任と権限を明確にした事業運営を行います。

ii) 監査機能の強化

- ・監査部長の兼務を解き、専任の部長を配置しました。（2018年9月）
- ・YHDの監査機能と同行監査を行い、監査手順、調書、レビューの見直しにつき総点検を実施しました。総点検の抽出事項を踏まえて監査調書、監査手順書を刷新し、予備調査、実地調査、事前検討会、レビューを体系立てて行う監査体制を整備しました。

iii) 内部統制の強化

現在、全商品の収入、営業原価及び主要な営業費用の計上フローに内在する財務リスクと統制状況の総点検を行っております。今後、当該点検結果をもとに、内部統制の強化、業務マニュアルの作成、定期的な教育を行います。

(イ) 内部通報制度の整備

社員の通報により、法令・社内規定違反、社会通念に反する行為等を早期に発見し、必要な改善を図る体制を構築しました。

- i) 通報案件ごとの調査結果報告や再発防止策の検討結果を社長、役員らと協議する対応審査会を月次で実施しました。(2018年11月～)
- ii) YHDの社内通報規程の改訂に併せて、当社規程も改訂し、YHDに報告するリスク判断基準やルートを明確にしました。(2019年2月)

(6) 社員の処遇の見直し

働く社員の定着率、士気の向上を図るために、処遇改善と社員評価制度の改定に取り組んでいきます。処遇改善に向けての第一ステップとして、2018年11月より労使協議を重ね、当社設立以来、最も高い年末賞与の支給を行い、水準の引上げを行いました。また、年間公休日数・年間所定時間の見直しによる賃金の処遇改善を実施しました。その他の労働条件について、今後も労使で協議を重ね、ヤマト運輸株式会社等のグループ会社の労働条件と比較しつつ、改善を進めていきます。

なお、店所業績、個人成果に基づく社員評価制度については、より公平かつ社員から納得感が得られるインセンティブ制度、及び人事考課制度に再構築いたします。(2019年4月予定)

III. 今後の実施状況の確認および継続的な取り組み

1. 再発防止策の進捗状況の確認

2018年9月より、YHD役員、当社の役員・部長が参加する進捗ミーティングを週次で開催しており、今後についても継続的に取り組み状況の進捗を確認します。

2. 継続的な倫理、コンプライアンス教育の実施

倫理研修、コンプライアンス研修については、さらにその重要性を徹底させるため、体系的かつ継続的に実施します。

3. 商品開発、コンプライアンスチェック体制の確立

商品開発で使用する案件ごとの定型フォーマットを改修し、「許認可」「法的リスク」「運用上のリスク」の洗い出しを予めおこなった上で役員、部長職で新サービスの創出、既存サービスの点検を行います。

また、今後は YHD に設立されたグループガバナンス改革室が策定した商品サービスリリースリストによるチェックも運用開始します。

さらに、本件事象後に整備した組織体制についても、随時、十分持続性を有しているか否かを検証し、必要に応じて人員の補強、再配置等を行い、コンプライアンスチェック体制を強固なものとしします。

IV. 結語

以上のとおり、弊社は、本件事象の原因や背景、また調査委員会からの提言を踏まえ、「組織体制の整備」、「引越に関わる全サービスの総点検」、「引越事業の抜本的な見直し」としてこれまで対応した内容と、「5 つの改善命令に対する具体的な措置」、「社員の処遇の見直し」として構想し、鋭意すすめている抜本的対策について報告いたしました。

本件事象により、ヤマトグループのサービスをご利用いただいている全てのお客さま、および関係者の皆さまに多大なご迷惑ならびにご心配をおかけしましたことを、改めて深くお詫び申し上げます。

弊社は、事業改善命令に対する措置等の具体的な取り組みを着実に実施し、お客さまに安心してご利用いただけるサービスを提供できるよう、全社を挙げて取り組んでまいります。

事業改善に関して（概要）

調査委員会からの提言

商品設計の変更を含む抜本的な対策の必要性

- ① 引越商品の設計の見直し
- ② 教育の充実
- ③ 法人契約の見直し
- ④ 会社組織における体制整備
- ⑤ 社員の処遇、業績評価の見直し
- ⑥ 文書保管基準の見直し
- ⑦ 内部通報制度・監査の見直し
- ⑧ ヤマトホールディングス（YHD）の管理・監督

事業改善命令

- ① 適正な見積りの実施及びそれを担保するシステムの構築
- ② 見積り内容と実際の荷物量等との整合性の確認体制の構築
- ③ 適切な約款の整備
- ④ 従業員への教育等の徹底
- ⑤ 社内のコンプライアンス確認機能の強化

<p>組織体制の整備（2018年9月～12月実施済）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 引越サービス部、法人営業部、育成戦略部の新設 ・ CSR戦略部、監査部、内部統制担当の体制強化
<p>引越事業の目指す方向性の再定義（～2019年2月実施済）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 引越だけでなく、暮らし全体で、お客さまの不便、不安を徹底的に解決し、お客さま、社員にとって明瞭で使いやすいサービスを目指す
<p>商品の見直し、見積り方法の見直し（予定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 引越らくらくタイムリーサービス、単身引越ジャストサービスを廃止し、新たな引越商品に改定 ・ 単身引越サービスはよりシンプルに、より明瞭な料格に改定 ・ 料金体系の変更、現行の家財算出表を用いた見積り方法の変更
<p>システムの刷新（予定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 見積り時のタブレット導入、料金の自動計算の仕組み ・ 適切な受注管理の仕組み ・ 見積りの妥当性をチェックする仕組み
<p>法人契約の見直し（予定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 割引決裁基準の策定、契約申請フローの整備、契約内容の適正化、顧客管理の仕組み、法人営業マニュアルの策定
<p>収支配分の見直し（予定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 法人リユース支店（営業店）と作業店の収支配分の見直し
<p>商品設計に合わせた標準業務フローの整備、教育（予定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 見積り内容の管理者へのエクスナレーション ・ 法人契約取引における、窓口担当者および引越する社員様の双方にとって透明性の高い運用手順の導入 ・ 作業時に実家財量やオプション作業の有無を記録する運用
<p>約款の整備（予定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 商品リニューアルに合致する約款の整備、法的手続き
<p>教育の実施（2018年9月～実施済、以後継続実施）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 育成戦略部の設置、人材育成担当者の配置 ・ 階層別の倫理研修/コンプライアンス研修/約款研修
<p>コンプライアンス体制の強化（2018年9月～2019年2月実施済）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ CSR機能の強化（速報体制の整備/文書保存年限表の改定） ・ YHD支援による監査機能の強化 ・ 内部通報制度の再整備
<p>社員の処遇の見直し（2018年11月～2019年4月完了予定）</p> <ul style="list-style-type: none"> ・ 処遇改善と社員評価制度の改定