

平成30年8月27日

調査報告書

ヤマトホールディングス株式会社 調査委員会

ヤマトホールディングス株式会社 御中

ヤマトホールディングス株式会社 調査委員会

委員長 河合 健司 印

委員 小林 栄三 印

委員 林 稔 印

第1	調査の概要	5
1	委員会設置の経緯	5
2	委嘱事項	5
3	調査委員会の構成	6
4	調査方法	7
第2	調査によって判明した基本的事実関係	8
1	YHCの組織関係	8
2	本件事象に関する引越商品、約款及びマニュアルの内容	14
3	法人契約業務フロー	18
4	YHCにおける業績推移	22
5	YHCが実施した緊急対応策の内容	23
第3	ヒアリング実施結果及びそれにより判明した不適切請求の原因・背景等	25
1	はじめに	25
2	商品設計のヒアリング結果及び問題点	26
3	北海道統括支店のヒアリング結果	28
4	東北統括支店のヒアリング結果	30
5	東関東統括支店のヒアリング結果	31
6	東京統括支店のヒアリング結果	33
7	西関東統括支店のヒアリング結果	35
8	北信越統括支店のヒアリング結果	37
9	中部統括支店のヒアリング結果	39
10	関西統括支店のヒアリング結果	41
11	中国統括支店のヒアリング結果	42
12	四国統括支店のヒアリング結果	44
13	九州統括支店のヒアリング結果	45

14	調査の結果判明した法人顧客に対する不適切請求のうち特記すべき事象	46
15	本社関係者のヒアリング結果及びそれにより判明した本件事象の原因・背景 (商品設計に関する問題は上記2のとおり)	53
第4	サービス・業務フロー確認結果及びそれにより判明した不適切請求の原因等	57
1	サービス・業務フローの確認結果	57
2	不適切請求を発生させたと考えられる個別要因	58
第5	調査結果に基づく分析考察	60
1	本件事象発生の原因・背景分析考察	60
2	YHC及びYHDが報道発表した17億円の内訳	65
第6	再発防止策の提言	68
1	はじめに	68
2	再発防止のために抜本的対策として必要な事項	68
3	YHCによる緊急対策に対する評価	71
第7	結語	73
添付	用語定義集	74

第1 調査の概要

1 委員会設置の経緯

ヤマトホールディングス株式会社（以下「YHD」という。その他本調査報告書（以下「本報告書」という。）において使用する用語については、末尾「用語定義集」参照。）は、平成30年6月28日に、その子会社であるヤマトホームコンビニエンス株式会社（以下「YHC」という。）が、引越事業において組織ぐるみで引越料金を過大請求していたと一部メディアにより報道されたことを受け、YHCとともに、以後、調査を開始した。

報道内容は、法人顧客を対象とした引越業務（法人顧客の社員の転勤に伴う居宅引越業務）に関するものであったことから、YHDは、まずは事実を確認するため、YHCの法人顧客から受注した引越サービスの請求額が、保管資料上確認し得る輸送形態、使用されたボックス数等から推計される家財量（以下「推計家財量」という。）と相違していないか否かについて、平成30年7月5日から同月16日までの間、調査を実施した。具体的には、YHCが取引時に法人顧客に提出した見積書及び請求書控えの内容と、YHCの基幹システムに保管されており、輸送形態、ボックス数等が記載された作業連絡票データの内容を比較検討することとして、作業連絡票のデータが保管されていた平成28年5月1日から平成30年6月30日までを調査対象期間とし、その間に社員の引越が行われた法人顧客3367社、約12万4000件について個別に確認するとともに、YHCの各地域責任者に対する事情聴取を行った。

かかる調査の結果、YHDは、上記調査対象期間において、2640社、約4万8000件について不適切と解し得る請求が認められたこと、かかる不適切な請求額の総額は約17億円と見込まれること（以下、公表されたかかる事象を纏めて「本件事象」ということがある。）を公表した。

そこで、YHDは、客観的、中立的、専門的な観点から本件事象を調査し、原因究明することが必要であると判断し、平成30年7月23日、事情を詳知するYHDないしYHCが調査に協力するものの、これら2社と利害関係を有しない外部の専門家の評価・判断を得るべく3委員を選任して調査委員会（以下「当委員会」という。）を設置し、翌24日、その旨を公表した。

2 委嘱事項

当委員会は、本件事象に係る事実関係の把握、原因分析、YHCが緊急対応し、

又はしようとしている再発防止策の有効性判断等を委嘱事項として、調査を開始した。しかして、当委員会は、本格的な調査を開始するに際し、委員会内において検討した結果、YHDに対し、同社及びYHCがステークホルダーに対する説明責任を果たすために適切な調査スコープとして、次の各事項を正式な委嘱事項とすることを提案し、その旨合意がなされた。

- ① 本件事象に関する事実関係の調査
 - ・ YHCが取り扱う引越商品に関する事項
 - ・ 法人契約締結に関する事項
 - ・ 見積書作成に関する事項
 - ・ 家財の搬出入作業に関する事項
 - ・ 顧客への請求に関する事項
 - ・ 取引帳票及びそのデータ保管に関する事項
- ② 平成22年及び平成23年に内部告発（以下「本件内部告発」という。）を受けた不適切請求に係る事象等、これまでの実態に関する事実関係の調査
- ③ 本件事象の原因分析
- ④ 再発防止策の策定（YHCが緊急対応し、又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）、その他の提言

3 調査委員会の構成

- (1) 当委員会の構成は、次のとおりである。なお、委員長及び各委員は、YHD及びYHCとは利害関係を有しない。

委員長	弁護士 河合 健司	東京リベルテ法律事務所(元仙台高等裁判所長官)
委員	小林 栄三	伊藤忠商事株式会社 特別理事
委員	公認会計士 林 稔	株式会社KPMG FAS

- (2) また、当委員会は、外部の弁護士、公認会計士、コンサルティング会社を補助者として選任し、事実関係の調査、本件事象の原因分析、再発防止策の策定等の補佐をさせた。
- (3) さらに、当委員会は、調査を迅速かつ正確に行うため、2つのワーキンググループを立ち上げた。1つは、ヒアリングワーキンググループであり、その役割は、YHC社内の組織、業務分掌、ガバナンス、営業実態、社内教育等を社内資料、

社内ヒアリングを通じて確認し、本件事象の事実関係、これまでの実態、背景事情、これらの原因の特定を行うことであり、そのヒアリングは、主として、当委員会が委嘱した、YHDないしYHCと利害関係を有しない弁護士によって行われた。もう1つは、サービス・業務フロー確認ワーキンググループであり、その役割は、引越サービス、業務フロー（契約、見積、受注、作業、請求等）の現状を洗い出し、本件事象発生の原因特定等を行うことであり、その作業は、主として、当委員会が委嘱した、YHDないしYHCと利害関係を有しないコンサルティング会社によって行われた。

4 調査方法

(1) 調査実施期間

当委員会は、平成30年7月24日から同年8月27日までの間、調査及び調査結果に基づく検討を実施した。

(2) 調査対象期間

調査対象期間は、平成30年6月30日から遡り、本件内部告発がなされた平成22年ころまでとした。

なお、発作業店における家財の輸送形態、ボックス数等が記載されている作業連絡票は、発作業店が着作業店に対し輸送形態や顧客情報を連絡することを目的に作成されている事務連絡文書という位置づけであり、顧客の個人情報に記載されていることから、後記第2の1(3)のとおり、YHCの文書管理に係る規程において保管対象帳票とされておらず、基本的に、YHCの引越基幹システム上、13か月を経過すると自動削除されていた。しかしながら、念のため、上記システムのサーバーを管理しているヤマトシステム開発株式会社（以下「YSD」という。）に対して作業連絡票のデータ保管状況を問い合わせたところ、削除対象期間についても、バックアップデータとして12か月分に限り保管しているが、それ以前の方は削除済みであるとの回答であった。当委員会は、推計家財量を算出する唯一の資料である作業連絡票が平成28年5月までのものに限られることから、それ以前に遡及して定量的に調査することはできなかった。

(3) 実施した調査の内容

ア YHC及びYHDによる調査内容の引継ぎ

当委員会は、上記1のYHD及びYHCによる内部調査結果について、その調査を実務上とりまとめていたYHC代表取締役社長、同ホームコンビニエン

ス事業本部（以下「HC事業本部」という。）執行役員HC事業本部長、及び同人事戦略部長らから、その調査によって得られた資料等を引き継いだ。

イ 関係者に対する事情聴取

当委員会は、平成30年7月24日から8月20日までの間、全国11統括支店の関係者（234名）、YHC本社関係者、YHDグループ会社在籍の関係者、役員、退職者等（34名）、総勢268名に対して、各対象者につき1回又は複数回にわたり、事情聴取を実施した。

ウ 関係資料の確認・精査

当委員会は、YHCから入手した関係資料に加え、上記イの関係者から入手した関係資料等を確認・精査した。

エ システム管理会社に対する照会

当委員会は、YHCの引越基幹システムを管理するYSDに対し、同システムに係るデータ保管状況を照会し、その内容を確認した。

オ 要因仮説の検証

当委員会は、引越商品設計、法人契約業務フローの各段階、会社組織等において、本件事象発生に関する要因仮説を定め、その仮説について検証した。

(4) 前提事項

当委員会の調査は、次の各事項を前提としている。

ア YHC、YHDその他関係者が当委員会に提出した関係資料は、すべて真正に作成され、内容が正しいものであること。

イ 当委員会の調査は、強制的な調査権に基づくものでなく、関係者の任意の協力に基づくものであること。

ウ 当委員会の調査は、本件事象発生に関与した関係者の法的責任追及ないし社内処分を目的とするものでなく、本報告書は、そのような目的による使用を想定していないこと。

第2 調査によって判明した基本的事実関係

1 YHCの組織関係

(1) YHCの沿革概要

YHCは、もともと、昭和60年にヤマト運輸株式会社（以下「YTC」という。）の関係会社として「ヤマトホームサービス株式会社」という名称にて設立され、リサイクル事業を展開した。その後、平成15年、YTCから引越事業を

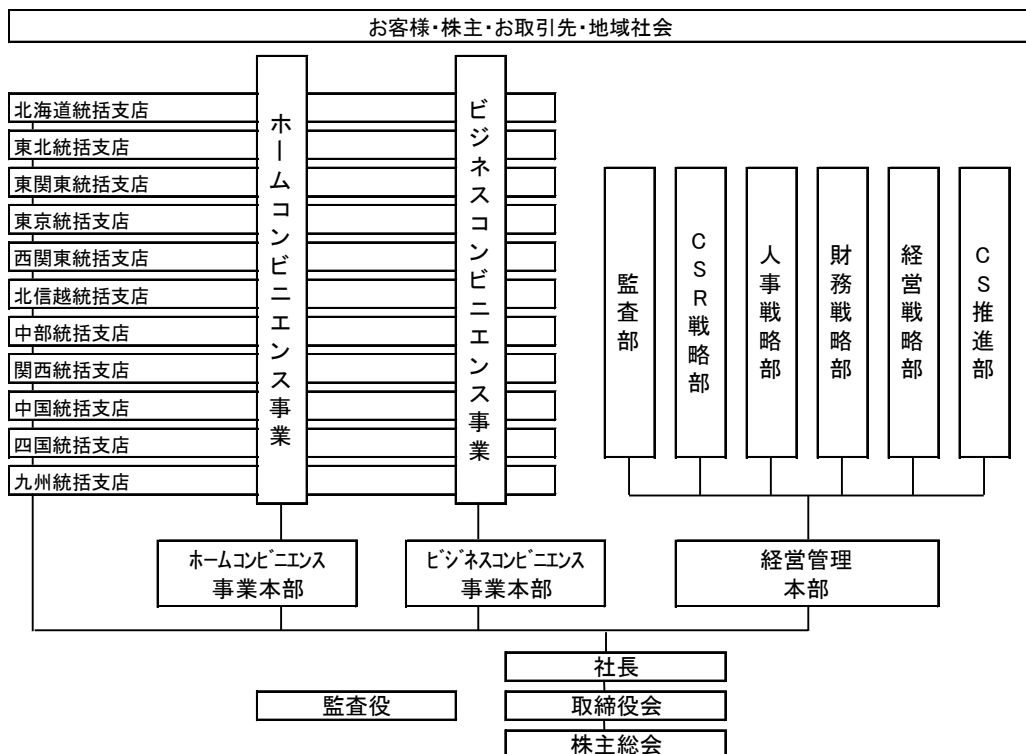
分割承継して、全国にヤマトホームコンビニエンス 9 社が誕生した。また、上記 9 社は、平成 19 年 9 月、当時、株式会社丸井が販売した家財の運搬を行っていた株式会社ムービングを分割承継した。そして、平成 20 年 1 月にヤマトホームコンビニエンス 9 社が合併されて YHC になり、同年 10 月に引越商品がリニューアル発売された。以後、順次、引越商品のリニューアル、新商品の発売等を行い、現在に至る。

(2) YHC の組織図

ア 本社組織図

本件事象発覚当時の YHC 本社組織は、次のとおりである。本社組織の中では、主として「ホームコンビニエンス事業本部」（「HC 事業本部」）が引越事業を所管する。

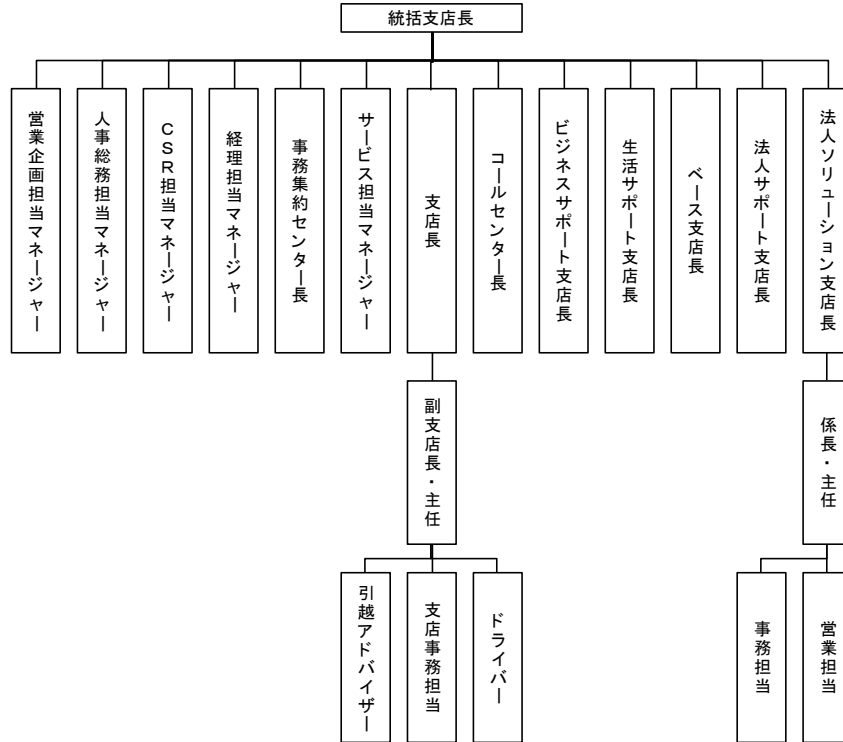
なお、平成 23 年 9 月ころまでは、引越事業を担当する組織として、「引越ソリューションカンパニー」が存在したが、事業対象を広く生活支援サービスに拡大し、新商品戦略を推進する目的の下、同年 10 月、「ホームコンビニエンス事業本部」に名称変更された。



イ 統括支店組織図

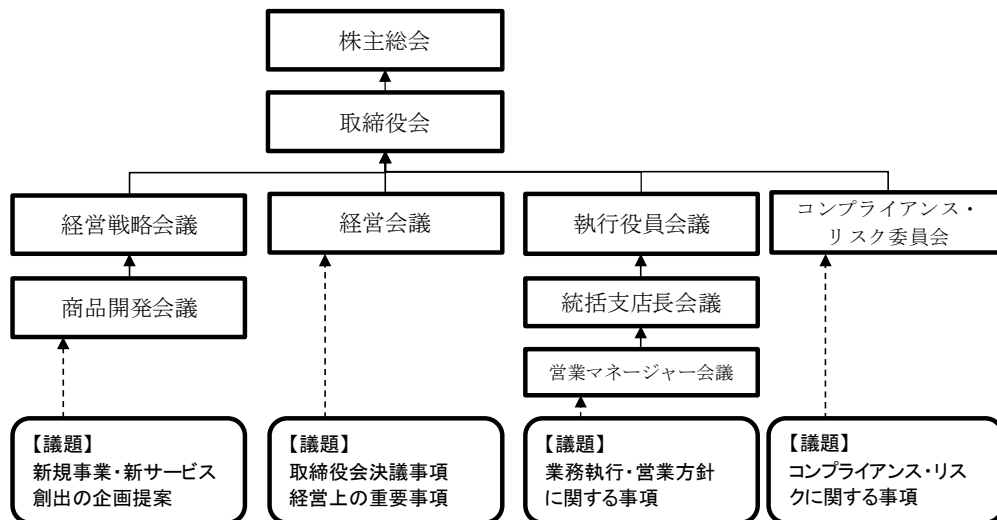
本件事象発覚当時の YHC の本社機構の下に現場組織として位置した統括

支店組織は、次のとおりである。法人顧客との契約締結、法人顧客台帳の管理等を行う組織が、各統括支店に設置された法人ソリューション支店である。



ウ 会議構造及び各会議の目的等

本件事象発覚当時のYHCの会議構造は、次のとおりである。



本社において実施される定例会議の名称、目的、構成員、開催頻度は次のとおりである。

会議名	目的	構成員	開催
取締役会	法令・定款の定める事項、経営管理の基本方針を審議、決定する。	取締役、監査役	毎月 1 回以上
経営戦略会議	商品開発会議にて協議・決定された事項を取締役会に上程するために審議する。	常勤取締役、常勤監査役、執行役員	必要に応じて
経営会議	取締役会決議事項などの経営上重要な事項を審議し、取締役会に上程する。	社長、執行役員、常勤監査役、本社部長	毎月 1 回
執行役員会議	取締役会からの委任事項及び業務執行に関する重要事項を協議、決定する。	社長、執行役員、常勤監査役、本社部長	毎月 1 回
統括支店長会議	業務執行に関する重要な事項を協議、決定する。	社長、執行役員、常勤監査役、統括支店長、本社部長、労働組合役員	毎月 1 回
商品開発会議	新規事業・新サービス創出のための企画を提案、協議する。	社長、執行役員、常勤監査役、事業 SU 長（新規事業準備室長）、法務担当部長、労働組合役員	毎月 1 回
コンプライアンス・リスク委員会	コンプライアンス・リスクが認められる事象について、検討、調査、確認する。	社長、常勤取締役、常勤監査役、執行役員、統括支店長、本社部長	毎月 1 回
営業マネージャー会議 (旧法人営業会議)	営業方針、情報交換等に関して検討する。	事業本部長、事業本部マネージャー、各統括支店の営業企画担当責任者、法人ソリューション支店長	必要に応じて

なお、当委員会は、上記会議につき、平成22年度以降に作成・保管されている議事録をすべて確認した。また、商品開発会議は、平成24年度から開催されており、同会議を含めて商品開発時のコンプライアンスチェックが行われていないことを確認した。

統括支店において実施される定例会議の名称、目的、構成員、開催頻度は次のとおりである。

会議名	目的	構成員	開催
支店長会議	事業所における営業概況について確認し、必要な対策、指導を行う。	統括支店長、業務役職者（チーフマネージャー、マネージャー及び支店長）、議案に関する担当者	毎月1回以上
業務改善委員会	労務管理実績及び改善取組策の協議、確認を行う。	統括支店長、業務役職者、議案に関する担当者、労働組合役員	毎月1回
安全会議	発生した事故の原因分析、再発防止策に関する協議、確認等を行う。	統括支店長、安全担当マネージャー、支店安全担当者等	2か月に1回程度
引越アドバイザー会議	顧客の声の吸い上げ、サービス品質の確認、他社の動向確認等を行う。	統括支店長、営業担当マネージャー、法人営業担当者、各支店の引越アドバイザー等	2か月に1回程度

(3) 文書保管に係る規程の内容

YHCにおいては、組織運営規程の別表として、「文書保存年限表」が作成されているところ、本件事象に係る部分は、「8 営業」のうち「営業」の部分であった。その内容は、次のとおりである。

文書名	保存期間	主管部	保存責任部
売上計上傳票	7年	各所	各所
未払金計上傳票	7年	各所	各所

代引帳票	7年	各所	各所
配達票	1年	各所	各所
返品票	2年	各所	各所
発着店控	1年	各所	各所
異常荷物調査速報	1年	C S 推進部	C S 推進部
発注書	2年	各所	各所

搬出作業完了時、搬入作業完了時の各種確認を行う「確認書」が、上記文書保存年限表の「配達票」に対応し、発作業店の「売上表」が、同年限表の「売上計上傳票」に対応する。

なお、発作業店における家財見積りの実状が記載される「家財算出表」、見積書、輸送形態やボックス数等が記載される「作業連絡票」は、事務連絡文書と位置づけられ、保存年限の定めがない文書であった。

(4) 監査項目

見積時の家財量と搬出・搬入時の実家財量の相違に関する事項、見積修正が適正になされているか等については、YHC及びYHDの内部監査の対象とはされていなかった。

なお、YHCの内部監査規程においては、統括支店、各支店等において、不正の事実が認められた場合には、速やかに本社CSR戦略部に報告しなければならない旨が定められていた。

(5) 内部通報制度

ア 通報・相談窓口の種類及び内容

YHDにおいては、ヤマトグループ（YHD及びその子会社から成る企業集団をいう。以下同様。）共通の通報・相談窓口として、次のとおり内部通報制度を設けている。

① 企業不正通報窓口

受付対象内容は、ヤマトグループにおける組織ぐるみの不正や重大な法令違反であって、取締役の責任に関するものである。随時受け付けており、通報の方法は手紙又は電子メール、通報先は社外の弁護士である。

② 目安箱

受付対象内容は、企業不正通報窓口の受付対象となる内容以外の会社や社員の法令違反、上司の理不尽な行動や業務処理、事業所ぐるみの不正やコン

プライアンスに関する通報・相談である。随時受け付けており、通報・相談の方法は手紙、電子メール又は社内イントラネットであって、通報・相談先は、手紙の場合はYHD及びYTCに設置された目安箱、電子メール及び社内イントラネットの場合はYHD社長及びYTC社長である。

なお、YTCは、ヤマトグループ内の企業規模に鑑み、単に受付窓口機能を有しているにすぎず、YTC社長宛のグループ他社に係る通報・相談は、すべてYHDに回付されることとされている。

③ コンプライアンス・ホットライン

受付対象内容は、目安箱と同じである。通報方法は、電話（フリーダイヤル）であり、それゆえ、月曜日から金曜日（祝祭日を除く）の午前8時から午後6時の受付となっている。通報先は、当事子会社のコンプライアンス・リスク管理担当部署の責任者である。

イ 内部通報の処理方法

ヤマトグループ共通の「社内通報規程」においては、第5条に、グループ会社（当事子会社）の担当部署の責任者は、付託された事項について速やかに事実関係を調査し、適切な解決に努めるものとし、YHDのコンプライアンス・リスク委員会へ結果を報告しなければならない旨が定められている。

なお、平成22年度以降のYHCに関する通報の記録が「YHCコンプライアンス関連一覧」としてとりまとめられ、YHCのコンプライアンス・リスク委員会に定期的な上程されていた。当委員会は、同一覧に、本件事象に関し、平成22年5月の目安箱への通報と、同23年4月のコンプライアンス・ホットラインへの通報が記載されていることを確認した。

2 本件事象に関する引越商品、約款及びマニュアルの内容

(1) 本件事象に関する引越商品の内容

ア 引越らくらくパック（旧商品）

荷造り、家財の搬出入、輸送、荷解き等が含まれたオールインパックであり、平成19年までは部屋単位で料金見積りをしてきた。そのため、料金見積りの修正は極めて例外的にしか発生しなかった。

イ 引越らくらくタイムリーサービス（以下「タイムリー」という。）

法人及び個人を対象とした商品で、家財量に応じた料金設定（5㎡単位）となっており、資材提供、家財搬出入、輸送、資材回収、テレビ及び洗濯機のセ

ッティングが基本サービスとなっている。家財の先送り、後送りサービス（一時に送るのではなく、一週間の範囲内に搬送を分別できるサービス）を付帯しており、追加料金の負担なく、すぐに使う物と当面使わない物を何度も分けて送ることができるため、一度に大量の荷造りや荷ほどきをする煩わしさを軽減できる特徴がある。また、顧客が運送保険をかけなくても、家財の上限補償として1件当たり150万円が付保されている。有料オプションとして、荷造り、荷解き、居室の掃除等のサービスを依頼できる。一括送りの場合は、チャーター便（車両）を用意するため、50km圏内であれば、基本的に当日配送可能である。

ウ 単身引越サービス2M3（以下「2M3」という。）

法人単身者及び個人単身者を対象とした商品で、ボックス（内寸：1.04m×1.04m×1.70m＝1.83m³のかごであり、その中に家財を積載し、輸送する。）の本数単位の料金設定となっており、家財の搬出入、据付が基本サービスとなっている。配達日数は、宅急便サービスレベル（基本的に翌日配達）に準じており、午前中、12時から15時、15時から18時、18時から21時の4区分にて配達時間帯指定が可能となっている。

家財預かり時に相対で現に積載したボックス本数を確認するため、不適切請求は発生しにくい。

エ 単身引越ジャストサービス（以下「ジャスト」という。）

法人単身者を対象とした商品で、家財量に応じた料金設定（2m³単位）となっており、基本サービスの内容は、タイムリーと同じである。ただし、4ボックスまで（8m³まで）という制限がある。輸送形態の大部分が、YTCの幹線輸送を使用したボックス輸送（混載）であるところがタイムリーと異なる。600km圏内であれば翌日配達で、午前9時から午後6時までの間において、前後30分幅の配達時間指定が可能となっている。

(2) 本件事象に関する約款の内容

ア 引越らくらくタイムリーサービス約款

引越らくらくタイムリーサービス約款は、YHCが作成し、国土交通省に届け出たものである。上記タイムリーに適用される約款であり、その中には、「当店は、見積書に記載した荷物の受取日の二日前までに、申込者に対して、見積書の記載内容の変更の有無について確認を行います。」（第3条第6項）という

定めや、「見積りを行った後に当該内容に変更が生じた場合は、当該変更に応じて所要の修正を行います。」(第19条第3項ただし書)、「前項ただし書の場合において、変更が生じた結果、実際に要する運賃等の合計額が見積書に記載した運賃等の合計額と異なることとなった場合の修正については、次の各号に基づき行います。」(同条第4項柱書)、「一 実際に要する運賃等の合計額が見積書に記載した運賃等の合計額より少ない場合、実際に要する運賃等の合計額及びこれに対応する作業内容に修正します。」(同項第1号)という定めがある。

イ らくらく家財宅急便・単身引越サービス・ヤマト便運送約款

らくらく家財宅急便・単身引越サービス・ヤマト便運送約款は、YHCが作成し、国土交通省に届け出たものである。上記2M3に適用される約款であり、同約款の中には、「当店は、貨物を受け取るときまでに、荷送人から運賃、料金等を収受します。」(第33条第1項)、「前項の場合において、運賃、料金等の額が確定しないときは、その概算額の前渡しを受け、運賃、料金等の確定後荷送人に対し、その過不足を払い戻し、又は追徴します。」(同条第2項)という定めがある。

ウ 標準貨物自動車運送約款、標準貨物自動車利用運送約款

標準貨物自動車運送約款、標準貨物自動車利用運送約款は、旧運輸省が作成したものである。ジャストは、上記のとおり、YTCの幹線輸送を利用することが大部分であるため、その場合には、「貨物利用運送事業」(同約款第2条第1項)に該当するものであり、それゆえ、YHCは、標準貨物自動車利用運送約款が適用されるものと理解されていた。これらの約款の中には、上記イと同旨の定めがあるが、上記アと同旨の定めはない。

なお、国土交通省は、平成30年6月1日を改正告示施行日として、標準引越運送約款を改正し、YTCの幹線輸送利用のように、車両1台に複数顧客の引越荷物を混載する場合においても同約款が適用されることとなった。

(3) 約款の解釈等

ア 本件事象において法人顧客への返金対象とされるタイムリー、ジャストの各商品に適用される約款は、上記のとおりであるが、まず、タイムリーについては、引越らくらくタイムリーサービス約款第19条第3項において、「見積りを行った後に当該内容に変更が生じた場合は、当該変更に応じて所要の修正を行います」等として、料金テーブルが変わった場合の修正条項が定められてい

る。

しかして、見積書においては、搬出元から搬入先までの距離、後述の家財量ポイント、オプション設定の3点を構成要素として、料金が算定されていることから、料金決定に関し、上記約款上の「当該内容（見積内容）」とは、この3点を意味することと解されるが、見積りが適正になされ、見積時に運搬対象とされた家財について、搬出時に変更がなければ、作業担当者の積付け技能等により、結果的に、想定よりコンパクトな容積で運搬できた場合においては、「当該内容（見積内容）」が変更したとはいえず、料金修正の必要はないという結論になる。

なお、見積り時に運搬対象とされた家財が客観的に減少して、その結果、料金テーブルが変更になった場合、減額しなければならないことは当然である。

イ ジャストについては、標準貨物自動車利用運送約款ないし標準貨物自動車運送約款の各第33条において、YHCが家財を受け取るときまでに運賃等の額が確定しないときは、荷送人が概算額を支払い、運賃等の確定後に精算する旨の条項が定められているにすぎない。そのため、かかる条項を解釈すれば、ジャストの見積り金額が概算額である場合にのみ、引越作業後の精算義務が発生することになる。

しかして、法人顧客及びYHCとも、ジャストを選択して合意した見積り金額は、見積り時においては確定した金額であるとの認識であるから、ジャストの見積り金額が概算額であるとは解し難い。

したがって、ジャストを選択して適正に見積りした家財について、作業担当者の積付け技能等により、作業した結果、積載容積が減ったとしても、精算（減額）の対象にならないと解するのが相当である。

なお、約款上、見積り時に運搬対象とされた家財が客観的に減少して、その結果、料金テーブルが変更になった場合、減額すべき義務が発生すると解される条項が見当たらないことは上記のとおりであるが、YHCにおいて、この点についてタイムリーと異なる取扱いルールは定めていない。

(4) マニュアルの内容

ア「引越業務の基礎知識（営業基礎知識編）」第三版 平成23年5月1日改訂

引越の種類、各引越商品に対応する約款種類、標準引越運送約款のポイント解説、タイムリー、ジャスト及び2M3の商品解説、引越料金の算出方法等が

記載されている。

タイムリー及びジャストは、家財算出表を使用して家財量をポイント換算するが、本マニュアルには、具体的場面に応じたポイント換算方法までは記載されていない。また、現場における引越担当者の立場に応じた業務フローを解説する内容にはなっていない。

イ 「ライフアテンダー基礎研修テキスト」 第1. 0版 2015年5月発行

ライフアテンダー（家中（いえなか）の快適生活サービスに関する商品を提案する職種）向けのマニュアルである。引越サービスの種類、快適生活サポートサービスの種類、家族引越の見積り手順、顧客管理等が記載され、家財算出表のポイント換算について、同表の標準に合致しない家財について、ポイント算定方法として「幅×奥行×高さ×21＝（ ）P」という算出式が明記されている。

しかし、見積り修正については具体的な作業手順等が記載されていない。

ウ 「引越アドバイザー編」（平成19年ころのマニュアル）

引越らくらくパック（旧商品）を取り扱っていた時期に、見積り方法が部屋数単位で行う方法から家財量単位（t数）で行う方法に変更されたことに際し、引越アドバイザーの任務、心得、業務フロー等を解説したものである。

しかし、見積り修正については具体的な作業手順等が記載されていない。

エ 「引越作業の手引き」（平成21年2月1日版）

引越作業の手順等が記載されているものの、見積り修正については具体的な作業手順等が記載されていない。

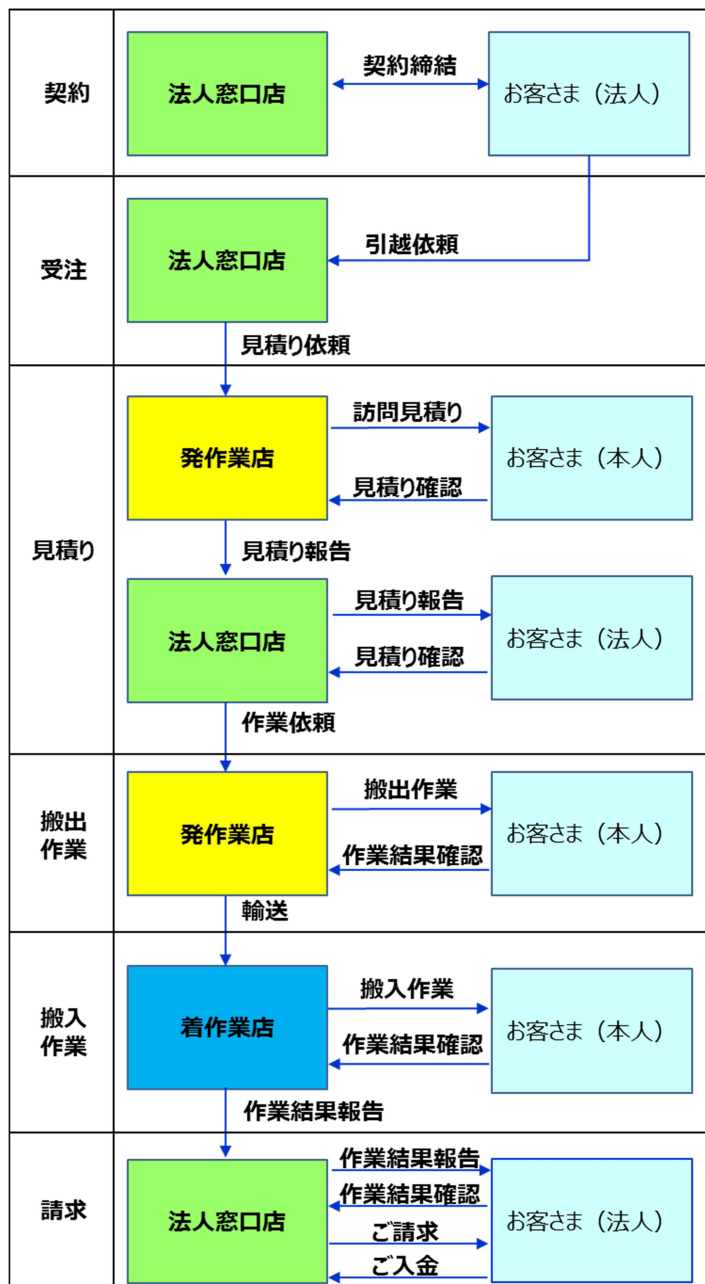
3 法人契約業務フロー

(1) 基本的な業務フロー

法人顧客との間の契約締結から、個別引越案件の処理、請求事務処理等の基本的な業務フローは、次のとおりである。

なお、業務フロー図の「法人窓口店」は、統括支店管下の法人ソリューション支店のことであり、「発作業店」及び「着作業店」は、統括支店管下の支店のことである。

法人契約引越サービスの流れ



(2) 各段階における具体的業務内容、使用帳票等

ア 法人契約締結

法人契約は、法人窓口店の営業担当者が顧客との交渉を担当し、合意が得られると、同支店支店長らの決裁を得て、基本的に統括支店長が締結当事者となり、当該法人顧客と契約を締結するが、例外的にYHC社長が締結当事者となる場合がある。

契約締結時におけるタリフ料金の割引の程度が法人契約獲得を左右するため、必然的に割引率が高くなる傾向にあるが、割引の決裁基準は存しない。

また、契約時の交渉に応じ、他社との相見積りを前提とする場合（以下その契約相手方法人を「相見積り法人」という。）の外、YHCが独占的に受注できる「ヤマト単独決定」と社内では呼称される場合（以下その契約相手方法人を「ヤマト単独決定法人」という。）があるが、ヤマト単独決定法人に係る取扱い、契約書面上明確ではないものの、当該法人の引越申込みに対し、YHCは拒否できないと受け止められている。

契約締結後、法人窓口店の営業担当者が、契約内容を引越基幹システムに入力し、法人顧客台帳を作成する。

イ 受注

法人顧客において引越案件が発生すると、引越依頼書が、法人窓口店に対してFAX送信される。法人窓口店の事務担当者は、引越依頼書の内容を引越基幹システムに入力したうえ、当該依頼書を、搬出元住所の担当支店（発作業店）に対してFAX送信し、もって、見積書作成依頼をする。

ウ 見積り

発作業店のオペレーター又は事務担当者は、上記依頼書を受領すると、法人顧客台帳を印刷する等して、法人顧客の社員で引越をする者（以下「引越対象者」という。）に連絡し、見積日を設定する。上記のオペレーター又は事務担当者は、引越基幹システムに、見積日を入力したうえ、その日出勤予定の見積り担当者である引越アドバイザーに対し、見積日を伝達する。

引越アドバイザーは、家財算出表、見積書、売上票、家財チェックリスト（搬出対象となった家具の傷の有無等、状態を確認するためのシート）、引越荷物運送保険のご案内を用意し、あらかじめ搬出元から搬入先までの距離をナビタイム等により計測しておく。その後、法人顧客の引越対象者宅を訪問し又は電話で見積りを行う。

見積りは、目視し又は聴取した家財を、家財算出表を使用してチェックしていき、その家財内容の点数に応じた総家財量ポイントを算出する。その総家財量ポイントと距離を料金表のマトリクスにあてはめ、料金を算出し、見積書を作成する。なお、見積書及び家財算出表は、法人顧客の意向等の理由により、引越対象者に提示しない場合が多い。

その後、引越アドバイザーが、家財算出表の記載内容、見積書の記載内容を、引越基幹システムに入力する。

こうして作成された見積書及び家財算出表は、引越アドバイザーから法人窓口店にデータないしFAX等により送付されるので、法人窓口店は、契約内容と齟齬がないか等を確認する。ただし、法人窓口店は、実際に見積りをしていないため、見積内容自体が正しいか否かは基本的に確認していない。

しかして、法人窓口店が問題ないと判断すれば、見積書を承認して、法人顧客に送付する。法人顧客が見積書の内容を是とすれば、電話、FAX、メール等の方法によりその旨が法人窓口店に連絡され、その承認を得て成約となる。

なお、引越アドバイザーは、搬出作業日の2日前に、引越対象者に対して電話連絡し、見積り内容の変更の有無、荷造りが完了しているか、搬出日時、搬入日時等の再確認を行うこととされていたが、この確認自体を実施していない、又は確認を実施していたとしても、見積り内容の変更まで確認していないことが大部分であった。

エ 搬出作業

搬出作業当日、発作業店所属の作業員は、売上票、確認書、顧客アンケートを印刷して、引越対象者宅を訪問する。搬出作業が完了すると、作業員が、引越基幹システムにおいて、完了報告を入力する。また、作業員は、搬入作業を担当する着作業店に対して、輸送形態、ボックス数、引越対象者に関する情報を報告するため、作業連絡票を入力する。

作業連絡票には、車両情報、運搬手段、家財量ポイント、輸送形態、ボックス数、追加オプション、引越対象者に関する注意事項（例：顧客に関すること、対応時の注意事項等）や家財に関する注意事項（例：家具の元々の不備等）等が記載されている。作業連絡票の上部には、必ずシュレッダーにかける旨の記載があるが、これは、作業連絡票自体に顧客の個人情報に記載されているため、当該情報を保護することが目的である。

また、作業員は、搬出のための荷積完了後、法人顧客の引越対象者に対し、確認書の「発店」部分を示し、搬出時の家屋、家財の傷の有無、貴重品類を引き渡していないこと等を確認するが、作業員は、搬出作業時に、見積り内容と現に搬出した家財量の差異を確認することはしていなかった。

オ 搬入作業

着作業店の作業員は、新居への搬入作業時に、あらかじめ作業連絡票を見て、車両、家財量ポイント等を確認し、作業員及びオプション内容に応じて横持ち車両等を手配し、搬入作業に臨む。搬入作業が完了すると、作業員が引越基幹システムに完了報告を入力する。

また、作業員は、搬入作業完了後、法人顧客の引越対象者に対し、確認書の「着店」部分を示し、引越家財のすべてを受領したこと等を確認するが、搬入作業時に、見積内容と現に搬入した家財量の差異を確認することはしていなかった。

カ 請求

搬出作業、搬入作業の完了後に、請求書を発行するために、発作業店を管轄する統括支店の事務員又は経理マネージャーが、管下店の請求取りまとめを行う。その結果が、法人窓口店の事務員に送付され、同事務員が、法人別に請求の取りまとめを行い、各契約に定められた請求日に、請求書を発行し、法人顧客に対して請求する。

なお、請求事務においては、請求内容（ないし見積内容）と現に搬出・搬入した家財との差異を確認していなかった。

(3) 売上計上及び社内配分ルール

引越商品の売上高は、発作業店の勘定として計上される。

発作業店は、その売上高から、法人ソリューション支店の手数料のほか、着作業店の着作業料、YTCに支払う運行料、横持ち等のオプションに係る所定の社内費用を他店などに配分し、それらを控除した残りが発作業店の損益となり、その中から発作業店が自ら手配した備車や応援要員に係る費用を負担する。

4 YHCにおける業績推移

YHCにおける平成21年度から同29年度の営業収入（売上高）は、平成24年度に若干下がったものの、概ね620億円から630億円で推移し、そのうち、引越事業収入は約250億円を維持しており、営業収入全体の約4割を占める。しかしながら、損益状況は厳しく、平成21年度は6億8700万円、翌22年度は、4億9600万円の赤字となり、同23年度に5900万円の黒字を計上したものの、同24年度は、東日本大震災の影響もあり、4億2900万円の赤字となり、同25年度以降は、2億1900万円、同26年度6億0300万円、同27年度11億3900万円、同28年度10億9300万円、同29年度5億8600万

円と、いずれも黒字ではあるが、利益率は低水準で推移し厳しいものである。

また、引越事業の商品別受注件数の推移をみれば、全受注件数は、各年度33万から35万件程度が維持され、この8年間において、タイムリーの件数が4万件減少したのに対し、単身引越の件数がその分増加した。ジャストの受注件数は横ばいである。なお、全引越受注件数のうち、法人顧客からの受注件数の占める割合は、平成21年度には31.4%であったものが漸増し、同29年度には37.4%を占めた。

5 YHCが実施した緊急対応策の内容

(1) 平成30年6月28日から実施された内容

YHCのHC事業本部執行役員同本部長は、本件事象の報道を受け、平成30年6月28日付にて、統括支店長及び支店長に対して、緊急通達を発し、当面の対策として、次の内容を実施するよう指示した。

【見積り時】

- ① 引越対象者に対し、家財算出表及び見積書の提示を例外なく実施すること
- ② 法人顧客から引越対象者に対する見積書提示をしないよう指示がある場合には、その旨を顧客台帳（引越依頼書）に記載すること

【着作業店】

- ① 家財量ポイント、車両情報、ボックス数を記載する欄が新設された確認書を使用し、当該欄への記載内容を管理者に報告すること
- ② 確認書の内容に相違がある場合には、発作業店に対して調査依頼すること

(2) 平成30年7月9日から実施された内容

上記本部長は、平成30年7月9日付にて、統括支店長及び同支店営業マネージャーに対して、通達を発し、次の内容を実施するよう指示した。

【発作業店】

- ① 作業リーダーが、家財量ポイントと搬出家財量の乖離とオプションの実態有無を確認し、不適正な場合は管理者へ報告すること
- ② 管理者が、上記報告内容を精査し、必要に応じて見積り内容の修正を行い、売上訂正し、再請求処理を行うこと
- ③ 作業リーダーが、搬出作業完了時に確認（上記①）した状況を引越基幹システムに入力し、作業連絡票にて着作業店に伝達すること

【着作業店】

- ① 管理者が、家財量差異の有無を確認し、差異がある場合は統括支店に報告すること

【統括支店】

- ① 着作業店を管轄する統括支店が、上記報告を受けた場合、発作業店を管轄する統括支店の経理責任者に対して調査を依頼するとともに、HC事業本部に対してメールにて報告すること
- ② 発作業店を管轄する統括支店が、上記調査依頼を受けた場合、内容を精査し、必要に応じて売上訂正を行うこと

【本社事業本部】

HC事業本部においても、毎月末、調査報告案件について、統括支店に調査結果の確認を行うこととした。

- (3) 平成30年7月17日から実施された内容

上記本部長は、平成30年7月16日の緊急統括支店長会議において統括支店長及び支店長に対して緊急通達を発し、次の内容を実施するよう指示した。

【見積り時】

- ① 家財算出表及び見積書に、引越対象者から確認署名を受領する欄を新設したので、見積り時に見積り内容を説明し、その裏付けとしての確認署名を得ること
- ② 法人顧客から引越対象者に対する見積書提示をしないよう指示がある場合には、その旨を顧客台帳（引越依頼書）に記載し、法人顧客の担当者から、署名を得ること
- ③ 電話見積りの場合は、発作業開始時に、引越対象者に対して家財算出表及び見積書を提示し、確認署名を得ること

【搬出作業時】

- ① 確認書に、家財量確認、作業内容確認のチェック欄を追記したので、発作業終了時に、引越対象者から確認署名を得ること
- ② 上記確認署名時に、家財量増減やオプション追加等により相違が発生した場合は、確認書の特記事項欄に追記したうえ、引越対象者から確認署名を得ること

【搬入作業時】

- ① 作業リーダーが、到着家財量とオプションの作業内容を確認し、家財量ポイントと実際の家財量を確認書下部の記入欄に記入すること
- ② 作業終了時、引越対象者に対し、作業完了報告として上記を含めて確認を行い、確認書に確認署名をもらうこと

第3 ヒアリング実施結果及びそれにより判明した不適切請求の原因・背景等

1 はじめに

(1) 当委員会（ヒアリングワーキンググループ）は、平成30年7月24日から同年8月7日までの間、各統括支店において見積家財量と作業連絡票に記載された輸送形態、ボックス数から推計される家財量（推計家財量）の差異が大きい案件を抽出し、当該案件の関係者に対するヒアリングを実施した。ヒアリング項目は、上記案件その他直近の不適切な実態に関する事項、本件内部告発に関する事項、不適切な実態の原因に関する事項等であった。各統括支店におけるヒアリング対象者、その人数内訳等は、次のとおりである。

事業場		担当別ヒアリング対応者人数					
統括支店	支店数	統括支店長・支店長	支店事務	営業	見積業務に従事する者及び作業員	ドライバー	合計
北海道	10	6	4	4	2	4	20
東北	14	6	2	0	12	0	20
東関東	12	5	0	0	13	3	21
東京	13	6	3	0	14	4	27
西関東	13	5	0	0	12	3	20
北信越	9	7	0	0	14	0	21
中部	13	8	0	0	12	1	21
関西	16	9	0	0	10	2	21
中国	12	8	0	0	12	1	21
四国	6	9	0	0	7	6	22
九州	16	8	1	0	10	1	20
計	134	76	7	4	117	24	234

また、当委員会（ヒアリングワーキンググループ）は、統括支店関係者のヒア

リング実施と並行して、平成30年8月1日から同月20日までの間、本社関係者のヒアリングを実施した。その属性、人数等は次のとおりである。

- ① タイムリー、ジャスト等の商品設計時の関係者（合計3名）
 - ② YHC本社役員、各部門責任者等（退職者を含む合計26名）
 - ③ YHD役員（合計5名）
- (2) 上記のとおりヒアリングを実施した結果、商品設計に関する問題点、各統括支店における見積書作成時の問題点、本社組織における問題点、本件内部告発を含む各統括支店において特記すべき問題事象の存在等が明らかになった。以下、これらを詳述する。

2 商品設計のヒアリング結果及び問題点

(1) 商品設計のコンセプト

本件事象において問題となっている引越商品（タイムリー及びジャスト）は、YHC本社の一部の商品開発担当者により設計された。

平成19年ころ、YHC社内においては、引越らくらくパックが価格競争力に弱く、事業収支が赤字であり、引越事業を立て直すためには、YHCの強みであるYTCの幹線輸送を利用したボックス輸送を前提に、遠距離引越が見込める法人顧客をターゲットに長距離引越を伸ばすとともに、複数時搬出、搬入ができる商品設計をする等の工夫によって競争力を高める商品開発が急務であるとの方針の下、当該担当者にその開発が委ねられた。従前の商品（引越らくらくパック）の見積りは部屋数単位で行っていたところ、その方法によっては部屋数が多ければ家財が少なくても料金が減額されない等、大雑把すぎて顧客の料金に対する納得性が低かったため、引越らくらくパックの導入後期から引越アドバイザーの手控え用に採用されていた家財量をポイント換算する方法を、顧客に対する見積り方法としても活用することを考案した。

そこで、当該担当者は、平成19年に法人顧客向けの家族引越商品として、家財量をポイント換算して料金を決めるユニット便Fを、同じような見積り方法を採用する法人顧客向けの単身引越商品としてユニット便Sを設計した。平成20年10月、かかるユニット便Fがリニューアルされ、引越らくらくタイムリーサービスとなり、ユニット便Sが単身引越ジャストサービスと名称変更され、タイムリーについては、個人向けにも販売されるようになった。

なお、商品開発をした当該担当者は、タイムリーについては、引越らくらくタ

タイムリーサービス約款を作成したものの、ジャストについてはYTCの幹線輸送を利用することを理由に旧運輸省が作成していた標準貨物自動車運送約款ないし標準貨物自動車利用運送約款を適用すれば足りると考え、YHC独自の約款を作成しなかった。

(2) 商品設計の問題点

YHC本社の一部の商品開発担当者によるタイムリー及びジャストの開発時には、現場の声を聴取して商品設計には反映させていなかったほか、試験的な運用とその結果検証、顧客の視点での法的な検討もなされていなかった。

また、商品設計の見直しや商品内容に関する教育がなされなかったことから、現場における運用が非常に煩雑で困難なものになっていたにもかかわらず、商品設計の見直し体制が未整備であったこともあり、現場では、以下のような問題が発生した。

- ① 実際に見積りを行う引越アドバイザーにおいては、家財算出表における家財項目のポイント換算が実態に合わず、納得感もない。
- ② 各商品が複雑で、オプションのつけ方等によっては同じ領域が重複する等、引越アドバイザー及び顧客にとっても理解が難しい。
- ③ タイムリーとジャストの商品内容の違いが不明確で、両商品の選択についても、どの段階で、どのような方法により確定させればよいのか、現場社員が容易に判断できる判断基準が示されていない。
- ④ タイムリーの約款には、見積り内容に変更が生じた場合は当該変更に応じて見積り内容を修正する旨の定めがあるが、具体的に何の変更が生じた場合に見積り内容の修正が必要であるか、現場社員が正しく判断することができるルール文書がない。そもそも「変更」を判断するための比較対象、具体的な方法も示されておらず、現場社員が正しく運用できない。例えば、見積り時に運ぶべき家財に変更はないが、上手く積み込んだ、或いは分解して積み込んだため総体としての容積が減り、その結果、ボックス数が減った場合が「変更」に含まれるのか、見積ったダンボール数と実際に使用されたダンボール数に誤差が生じた場合が「変更」に含まれるのか等、運用解釈上のグレーゾーンが広い。そのため、いかなる場合に見積り修正が必要になり、修正に応じた金額を精算すべきかが、現場に社員にとっては一義的に明確でない。
- ⑤ ジャストに適用される標準貨物自動車運送約款ないし標準貨物自動車利

用運送約款には、タイムリーの約款のように、確定した見積りについて、見積り内容を修正する条項や返金条項が定められていない。

- ⑥ 見積り内容が実際よりも多い場合には、現場が実際に合わせて修正することは当然という考え方（性善説）で商品を開発していたため、マニュアル等には見積り内容の修正に関する具体的な方法が記載されておらず、現場社員としては、どのタイミングで、どのような方法で修正すべきか示されていない。
- ⑦ 家財算出表の家財項目、ポイント設定等が実質的に10年以上も更新されず、現代の家財の実情に必ずしも合致していない。例えば、テレビのサイズが14インチ、21インチ、29インチの設定しかないこと、エアコンのポイント数が椅子1脚よりも少なく設定されていること等、現代の家財の実情に合わないポイント設定になっている。
- ⑧ 家財算出表に記載されていない家財ポイントの算出方法（幅×奥行×高さ×21=P）があるものの、現場に周知されていない。

3 北海道統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

北海道統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積りの類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積り（受注する意思がなく、相見積りで競合他社が受注することを意図して作為的に高めに見積ること。以下同様。）の場合
- ③ 不用品に相当する分の家財ポイントを計上する場合
- ④ 法人顧客との契約上、個人負担となっているオプションについて、ポイントを多めに見積ることにより、会社負担として処理してしまう場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

ただし、以下の①の見積り自体は、引越家財の見積りが不確実要素を多く含むことから、やむを得ないものといえる（以下、他の統括支店においても同様である。）。

- ① 搬出作業時にトラックに積みなくなり、顧客・ドライバー等に迷惑がかかることを避けるため、確実にトラックを確保するためにポイントを多めに見

積る目的（類型①）

② 割引率が高い法人顧客等について、特に繁忙期においては、実際の家財量どおりに見積ると採算がとれない又は利益率が低いことから、料金を高くする目的（類型①）

③ 繁忙期に、ヤマト単独決定法人からの依頼により、車両・作業員の対応可能範囲を超えた場合や案件を受けることが日程上厳しい場合に、競合他社との相見積りに負けることにより、受注を回避する目的（類型②）

④ 引越対象者が家財の処分を希望しているが、契約上、その費用は、法人顧客が負担するオプションに付されておらず、引越対象者が自己負担しなければならない場合、処分品を見積り対象としてその分の家財ポイントを加算するなどし、その料金をもって当該家財の処分費用に充てる目的（類型③④）

⑤ 個人インセンティブを多く受け取る目的（類型①）

(3) 不適切な見積りの方法

「ダンボール」・「ハンガーボックス」等の項目を上乗せする方法、家財サイズを大きく見積る方法が確認された。

なお、新居の住所が決まっていない場合等に、「念のため」に「横持ち」や「高層加算」を追加している例や、新居までの「距離」を意図的に上乗せする例は確認されなかった。

(4) 組織的な上乗せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

まず、統括支店長、複数の支店長は、支店スタッフが「上乗せ」をしているであろうとの認識があったことは多くの者が供述した。

ただし、特定の支店長は、スタッフに対して、ポイントに従えばそれだけで余裕が生まれるため、ポイント通りに算出すればよいと伝えており、支店スタッフの「上乗せ」事例を認識していなかったと供述した。その理由は、見積り時より実家財量が減る案件があることは認識していたが、基準ポイントに余裕があること、顧客が見積り時から家財を処分したと理解していたと供述した。

イ 上乗せの指示

大部分の支店長は、上乗せの指示をしたことはないという供述であったものの、特定の支店長は、支店スタッフから赤字案件の「上乗せ」の相談を受けた場合、「仕方がないので、利益が出るようにしよう」との回答をしたという供

述が認められた。その他、以下のような供述も認められた。

- ① 料金テーブルを上げる目的での「上乘せ」は、支店長も知っているはず。
 - ② 売上確保のために「上乘せ」するしかないという雰囲気は支店内にある。
- (5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項
見積りの内容と、搬出・搬入時の家財量・作業内容が異なっていた場合でも、顧客への請求額を修正（減額、増額）する必要はないとヒアリング対象者の全員が認識していた。ただし、個人の顧客から、家財を処分したので、料金を安くしてほしいという相談があり、実際に減額をしたことがある旨を供述する者も存在した。

4 東北統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

東北統括支店管下の各支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合
- ③ 不用品に相当する家財ポイント計上する場合
- ④ 個人負担を会社負担に切り替える場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 想定ボックス数・トラックに収まらない場合、顧客及び作業員に迷惑がかかるので、トラック確保を確実にを行うためにポイントを多めに見積る目的（類型①）
- ② 着作業店との調整が必要なジャストは面倒なので回避し、タイムリーで見積る目的（類型①）
- ③ 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ④ 相見積りの場合に、受注したくない案件（赤字案件、人員確保が困難等）の受注を避ける目的（類型②）
- ⑤ 不用品引取のオプションがつく場合に、配車のために（不良品を含む）総家財量を把握する目的、作業員のインセンティブに反映する目的（類型③）
- ⑥ 本来は個人負担である家財購入について、（顧客からの要望で）会社負担とする目的（類型④）

(3) 不適切な見積りの方法

家財算出表の「ダンボール」を多めに見積る方法が確認された。

(4) 組織的な上乘せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

支店長と相談して上乘せしたことがあると供述した者がおり、特定の支店長が上乘せを認識していた可能性が認められた。また、一部の支店長は、ジャストの対象となりうるポイント数の案件について、タイムリーで見積る場合があることを認識していた。

また、「電話見積りの場合に、搬出時に積めないということがないように、余裕をもって見積るよう指導したことはあるが、意図的に増やすよう指示したことはない。」と供述した支店長も存在した。

イ 上乘せの指示

上司等からの上乘せ指示はなかったと供述した者が大部分であったが、上記アのとおり、支店長と相談して上乘せをしたことがあると供述した者もいた。

(5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項

漠然と精算の必要を認識していた者（実家が自営業で、そういうものだと思っていたという者）が存したものの、多くの者は、精算が必要であるとは認識していなかった。また、約款の該当部分を認識していた者や研修等において指導を受けた者はいなかった。

トラック輸送については、発作業店が、見積書の内容を踏まえて作業人数や作業時間を確保しており、トラックに積まれた実家財量の多寡によりコストはほとんど変わらず、事後的に精算する必要はないと思っていたと供述した者や事後的に精算することに違和感がないわけではないと供述した者もいた。

5 東関東統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

東関東統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合
- ③ 個人負担を会社負担に切り替える場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 搬出時に家財量が想定ボックス数・トラックに収まらない場合、顧客及び作業員に迷惑がかかるので、確実にトラックを確保するためポイントが多めに見積る目的（類型①）
- ② 着作業店との調整が必要なジャストは面倒なので回避し、タイムリーで見積る目的（類型①）
- ③ 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ④ 相見積りの場合に、受注したくない案件（赤字案件、人員確保が困難等）の受注を避ける目的（類型②）
- ⑤ 相見積り法人からの見積り依頼を拒否するも、法人顧客又は法人顧客の引越対象者から、他社の見積書を示され、「これよりも高い金額で見積ってほしい」などと言われ断れずに、ポイントを上乗せする目的（類型②）
- ⑥ 不用品の廃棄は個人負担のオプションであるが、法人顧客の社員から引越料金に乗せるように求められ、会社負担とする目的（類型③）

(3) 不適切な見積りの方法

不適切な見積り方法としては、家財算出表の「ダンボール」の数を多めにつける方法が多く認められ、ほかには、同じ家財でも「大」、「中」、「小」など大きさによってポイントが異なる家財（例えば、「タンス」など）について、「小」を「大」と評価し、大きく見積ることでポイントを上乗せする方法が確認された。また、必要がないにもかかわらず、オプションとして横持車両（2万円）をつける方法も確認された。他方、実際にはない家財をあるように見積ることでポイントを上乗せする方法は確認されなかった。

(4) 組織的な上乗せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

統括支店長及び一部支店長は、不適切な見積りがあることを認識していないと供述していたが、他の相当数の支店長は、一部、ポイントが多めにつけていることを認識していたと供述していた。

イ 上乗せの指示

引越アドバイザーに対して上乗せの指示を行ったことはない、あるいは、上司等からの上乗せの具体的な指示はなかったと供述する者が大部分であったものの、以下のとおり供述した者がいた。

- ① 先輩の引越アドバイザーが新人の引越アドバイザーに対して、自分が見積ったポイントの1.2倍をつけるよう指導していた。
 - ② 赤字案件について採算を確保するためにポイントを上乗せしようとした際、引越アドバイザーが法人窓口店にその旨を相談したところ、同店の担当者から「仕方がないですね」と言われ、実際にポイントの上乗せを行った。
- (5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項
 見積り時と搬出・搬入時の実家財量に相違が生じた場合でも、当該相違に基づいて顧客に対する請求額を修正する必要はないと認識していた旨供述した者が多かったが、以下のとおり供述した者もいた。
- ① 見積ったボックス数よりも、実際の搬出作業におけるボックス数が減った場合には、実際に、料金修正が行われているものと認識していた。
 - ② 特定の支店では、ジャストについて、(ジャストそのものの件数は少ないものの) ボックス4本の見積りが実際にはボックス3本で済んだ場合、支店長が気付いた範囲で見積り金額の減額修正を行っていた。

6 東京統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

東京統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合
- ③ 個人負担を会社負担に切り替える場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 想定ボックス数・トラックに収まらない場合、全体に迷惑がかかることを避けるため、確実にトラックを確保するためにポイントを多めに見積る目的（類型①）
- ② 着作業店との調整が必要なジャストは面倒なので回避し、タイムリーで見積る目的（類型①）
- ③ 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ④ 繁忙期において、ヤマト単独決定法人からの依頼のために車両、作業員の手配が困難な場合、相見積りにおいて、競合他社に負けることにより受注を回避する目的（類型②）

- ⑤ 本来は個人負担のオプション（家財の処分等）を求められたとき、顧客のためにそれをサービス（無料）として受けたうえ、代わりに家財量ポイントを上乗せして料金を引き上げることでバランスをとる目的（類型③）

(3) 不適切な見積りの方法

不適切な見積り方法としては、家財算出表の「ダンボール」の数を多めにつける方法が多く認められ、ほかには、必要がないにもかかわらず、オプションとして横持車両をつける方法が確認された。また、特定の支店が管轄する地域から大阪府までの距離が500km程度であり、料金の境目にあるため、ごくまれに、「取りたい」「取りたくない」の都合にあわせて、距離を恣意的に入力する（受注したい場合は500km以下にし、受注したくない場合は500km超にする）ことが確認された。

(4) 組織的な上乗せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

統括支店長は、引越アドバイザーが不適切な見積りをするところがあるとの認識を有していなかった。多くの支店長は、引越アドバイザーが結果的にトラック等に積みなくなることを防ぐため家財量ポイントを見積っていることを認識していた。他方、特定の支店長は、結果的にトラック等に積みなくなることを防ぐためのほか、特定の法人営業担当者が担当している法人顧客について、料金設定が非常に安いため、引越アドバイザーが、金額を上げるためにポイントを多めに付けていたことを認識していた（ミーティング等の場で、引越アドバイザーに対し「(インセンティブを不正に多く得たということ)不正ということになる」という話をしたと供述した者もいた。)

イ 上乗せの指示

引越アドバイザーに対してポイント上乗せの指示はしていない、又は上司等からポイント上乗せの指示はなかったと供述した者が大部分であったものの、以下のとおり供述した者もいた。

- ① 単価の安い仕事にトラックとドライバーを配置したくないので引越アドバイザーに対し「もっとポイントつけられないの？」と発言したことがある（家財ポイントの多寡でドライバーの業務インセンティブが変動する）。
- ② 現場作業員や配車係からのポイントに対するプレッシャーが強く、ポイントを上乗せせざるを得ない（同上）。

- (5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項
見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合においても、顧客への請求額を修正（減額、増額）する必要はないと認識していた旨を供述した者が大部分であったものの、以下のとおり供述した者もいた。
- ① ジャストの中でボックス本数が減った場合（例えば、4本→2本）には、減額（修正）が必要だと認識していたし、実際に修正していた。
 - ② 見積り時の家財量ポイント数より実際の家財量が多かった場合は、搬出作業当日であれば金額を修正して、引越アドバイザー経由で法人窓口支店に連絡していた。ただし、当日以降に気づいた場合は、訂正処理が必要になり面倒なので、連絡しなかった。
 - ③ 実際の家財搬出量（ボックス数等）が見積りよりも少なかった場合、料金の減額（修正）が必要という認識はあった（実際に入社した頃に減額処理をした。）。

7 西関東統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

西関東統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合
- ③ オプションの個人負担を会社負担に切り替える場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 家財量が想定ボックス数・トラックに収まらない場合、全体に迷惑がかかることを避けるため、トラックを確実に確保するためにポイントを多めに見積る目的（類型①）
- ② 着作業店との調整が必要なジャストは面倒なので回避し、タイムリーで見積る目的（類型①）
- ③ 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ④ 繁忙期において相見積り法人から見積り依頼があった場合に、実際の家財量どおりのポイントだと他社よりも安くなりすぎるので、他社より少しだけ低い金額とすべく、ポイントを上乗せして調整する目的（類型①）

- ⑤ 繁忙期において、ヤマト単独決定法人からの依頼によって既に支店の車両、作業員を充てる余裕がない場合、多めに見積って相見積り法人からの受注を回避する目的（類型②）
- ⑥ 本来は個人負担のオプション（家財の処分等）を求められたとき、顧客のためにそれをサービス（無料）として受けたうえ、代わりに家財量ポイントを上乗せして料金を引き上げることでバランスをとる目的（類型③）

(3) 不適切な見積りの方法

家財算出表の「ダンボール」、「衣装ケース」、「ハンガーボックス」、「ふとん袋」の数を増やす方法のほか、「押入れ中身（1間上下）」の項目を利用する方法が認められた。また、家財算出表の自由記入欄（家財算出表の3列目「ミシン」より下）に、自ら項目とポイントを記入する際に、多めにポイントをつける方法が認められた。さらに、新居の住所が決まっていない場合等に、「念のため」ということで、顧客には何も説明せずに「横持ち」オプションを追加することがあると供述した者もいた。

(4) 組織的な上乗せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

統括支店長及び特定の支店長は、引越アドバイザーが不適切な見積りをするところがあるとの認識を有していなかったと供述した。ただし、多くの支店長は、引越アドバイザーが結果的にトラック等に積みなくなることを防ぐため家財量ポイントを見積っていることを認識していたと供述した。

イ 上乗せの指示

引越アドバイザーに対してポイント上乗せの指示はしていない、上司等からポイント上乗せの指示はなかったと供述した者が大部分であったものの、以下のとおり供述した者もいた。

- ① 繁忙期は、上乗せするものだと思っていた。上乗せして利益を出さないと、黒字にならないという話を入社当初から聞いていた。
- ② 自分が無言のプレッシャーをかけてしまっていたのかもしれない。目標を伝えて、「取ってこよう。」と言っていた（支店長）。
- ③ 私自身、引越アドバイザーに、「ダンボールは、余裕をもってみなさい。」という話をしたことがある（支店長）。

(5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項

見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合においても、顧客への請求額を修正（減額、増額）する必要はない旨認識していたと供述した者が大部分であったものの、以下のとおり供述した者もいた。

- ① 見積り時の家財量と搬出・搬入時の作業量に差異がある場合、返金をしなければならないという意識だった。実際に返金もした。約款に、その旨の記載があることも知っていた。
- ② ジャストの場合は減額・返金しなければならない、という認識だった。ジャストが導入されたころの研修でそのことを教わった記憶がある。

8 北信越統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

北信越統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合
- ③ オプションの個人負担を会社負担に切り替える場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 家財量が搬出時にボックス数・トラックに収まらない場合、全体に迷惑がかかることを避けるため、確実にトラックを確保するためにポイントを多めに見積る目的（類型①）
- ② 着作業店との調整が必要なジャストは面倒なので回避し、タイムリーで見積る目的（類型①）
- ③ 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ④ 繁忙期にヤマト単独決定法人から「明後日引越します」との要望があり、かつ日程調整にも応じてもらえない場合、「割引させない」という意識で上乗せする目的（類型①）
- ⑤ 繁忙期において、ヤマト単独決定法人からの依頼で、支店の車両、作業員を充てる余裕がない場合、相見積り法人からの受注を回避する目的（類型②）
- ⑥ 本来は個人負担のオプション（家財の処分等）を求められたとき、顧客のためにそれをサービス（無料）として受けたうえ、代わりに家財量ポイントを上乗せして料金を引き上げることでバランスをとる目的（類型③）

(3) 不適切な見積りの方法

家財算出表の「ダンボール」、「ハンガーボックス」等の数を増やす方法のほか、実際には存在しないにもかかわらず、「自転車」、「ベッド」等をカウントする方法が認められた。また、家財算出表の自由記入欄（家財算出表の3列目「マシン」より下）に、自ら項目とポイントを記入する際に、多めにポイントをつける方法が認められた。他にも、見積書の「基本料金」欄に直接高い金額を記入している例が認められた。

(4) 組織的な上乘せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

統括支店長及び特定の支店長は、引越アドバイザーが不適切な見積りをする可能性があるとの認識を有していなかったと供述したが、多くの支店長は、引越アドバイザーが結果的にトラック等に積みなくなることを防ぐため家財量ポイントを見積っていること等を認識していたと供述した。

イ 上乘せの指示

統括支店長及び各支店長は、上乘せの指示をしたことはないと供述したものの、以下のとおり供述した者がいた。

- ① 料金テーブルを上げる目的での「上乘せ」は、暗黙のルール（共通の認識）となっていた。
- ② 支店全体として、赤字になってしまう一部の法人顧客については、上乘せをしても仕方がないという雰囲気があった。
- ③ できない案件について法人窓口にご相談すると、「見積りは出してくれ。」と言われており、暗に受注回避のための上乘せ見積りの作成を指示されたとの認識だった。
- ④ 少なくとも前支店長は、上乘せ事例を認識していた。

(5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項
見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合でも、顧客への請求額を修正（減額、増額）する必要はないと認識していたと供述した者が大部分であったものの、以下のとおり供述した者もいた。

- ① ジャスト導入時は、見積りからボックス数が減った場合には精算が必要であるとの指導がされており、実際に精算した事例もあったが、ほどなくして精算は行われなくなった。

- ② 作業員から、見積りからボックス数が減った旨連絡を受けた際には、精算をするよう指示していた（ただし、実際に精算を行ったかの確認・フォローはしていなかった。）。
- ③ 引越アドバイザーの立場で見積り時より実家財量が減ったことを確認した場合に減額の手続を行ったことがある。
- ④ 見積り時より実家財量が少なかった場合に減額しなければならないことについては、約款も確認して知っていたが、現実的ではないと思っていた。

9 中部統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

中部統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 搬出時に家財量が想定ボックス数・トラックに収まらない場合、全体に迷惑がかかることを避けるため、確実にトラックを確保するためにポイントを多めに見積る目的（類型①）
- ② 着作業店との調整が必要なジャストは面倒なので回避し、タイムリーで見積る目的（類型①）
- ③ 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ④ 他社の高い金額を聞くことが多く、それとバランスをとる目的（類型①）
- ⑤ インセンティブ受給額を上げる目的（類型①）
- ⑥ 顧客から作業員を確保するよう要請されたため、その経費を確保する目的（類型①）
- ⑦ 繁忙期において、ヤマト単独決定法人からの依頼で、支店の車両、作業員を充てる余裕がない場合に相見積り法人からの受注を回避する目的（類型②）

(3) 不適切な見積りの方法

家財算出表の「ダンボール」、「ハンガーボックス」等の数を増やす方法のほか、家財算出表の「押入れ中身」や「1ボックス」のポイントをつける方法、家財サイズを大きく見積る方法が認められた。また、家財算出表の自由記入欄（家財算出表の3列目「ミシン」より下）に、自ら項目とポイントを記入する際に、多め

にポイントをつける方法が認められた。

(4) 組織的な上乘せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

統括支店長は、過去に不適切請求が問題となり、そのときに不適切な見積りがなされていることを認識したと供述した。また、複数の支店長が、意図的にポイント等を上乘せして見積りを出すことがあると認識していた旨を供述した。さらに、自らが見積りをするのがあり、その際、ポイントの上乘せをしていると供述した支店長や、以前、支店長になる前に見積りをしていた際、上乘せをしたことがあった旨を供述した支店長もいた。

イ 上乘せの指示

支店長からは上乘せ指示・示唆はなかったと供述した者が大部分であったが、以下のとおり供述した者もいた。

- ① 支店長から一回り大きい車両での見積りを示唆されたことがある。
- ② 支店長・副支店長から、繁忙期には採算がとれないことがあるため金額を高くするよう言われていた。支店長（副支店長）自ら追加で加算したこともある。
- ③ 上司からの指示があったわけではないが、事務所の中で、「忖度」的な雰囲気があり、見積りの上乘せが慢性化していた。
- ④ 支店長から売上状況についての言及があり、「ここで盛っておけば売上が増える。」と思ったことはある。
- ⑤ 特定の法人支店の担当者に上乘せを指示されたことがある。

(5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合においても、見積りは修正していない、そもそも約款に定められていることを知らなかったと供述した者が多かったが、以下のように供述した者もいた。

- ① ジャストの場合、実家財量に応じて料金を修正することがあった。
- ② 以前、実家財量が見積りより少なかったときに、法人窓口の担当者から指摘を受け、減額したことがあった。指摘されたら減額すればよいと思っていた。
- ③ ジャストができた頃は、ジャストについては、実際の本数で請求するという話を聞いたことがあった。

10 関西統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

関西統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 想定ボックス数・トラックに収まらない場合、全体に迷惑がかかることを避けるため、確実にトラックを確保するためにポイントを多めに見積る目的（類型①）
- ② 着作業店との調整が必要なジャストは面倒なので回避し、タイムリーで見積る目的（類型①）
- ③ 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ④ 処分品引取をする際に、引取費用だけでは作業員（乗務）のインセンティブに反映されないため、作業員（乗務）のインセンティブに反映されるよう、引取費用に加えて家財算出表にポイント計上する目的（類型①）
- ⑤ 繁忙期において、ヤマト単独決定法人からの依頼で、車両や作業員を他に充てる余裕がない場合に、相見積り法人からの受注を回避する目的（類型②）

(3) 不適切な見積りの方法

家財算出表の「ダンボール」、「ハンガーボックス」等の個数変動しがちな家財を増やす方法のほか、実際には存在しない家財をカウントする方法、小さいタンスを大きいタンスとしてカウントする方法が認められた。また、横持ちオプションをつけて、実際に使用されなかったとしても減額しない方法も認められた。

(4) 組織的な上乘せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

統括支店長は、引越アドバイザーが不適切な見積書を作成していると認識していないと供述したが、大部分の支店長は、引越アドバイザーが結果的にトラック等に積みなくなることを防ぐため家財量ポイントを見積っていること等を認識していたと供述した。

イ 上乘せの指示

上司等からの上乘せ指示はなかったと供述した者が大部分であったものの、

以下のとおり供述した者もいた。

- ① 特に割引率の高い案件の場合に、支店長や法人窓口の担当者にポイント
を上げて見積ることについて相談したことがある。法人窓口担当者から
「それでは料金を上げて対応してほしい」旨をいわれたことがある。
 - ② 追加請求ができない場合に、余裕をみて見積りを出すことはやっていた。
この方がいいのではないかと部下に「提案」したこともある（支店長）。
 - ③ 指導役の引越アドバイザーから、「必ず、ボックス3本でおさまると思
っても4本分で見積もりなさい。」と言われたことがあり、今でも守って
いる。
- (5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項
見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合においても、顧客への実際の
請求額を修正する（具体的には、支店長や法人窓口に出向いて当該相違を報告する）とい
ったことは、ほとんど行われていなかった旨を供述した者が大部分であったが、
以下のように供述した者もいた。
- ① 実際の家財と見積りが違っていた場合に返金又は請求する場合は、10%
程度も存在しない。年間で20件くらいは減額修正している場合がある（支
店長）。
 - ② ヤマト単独決定法人に限ったことであるが、作業員に対して、ジャストで
4ボックスと見積っていたものが3ボックスに変更になった場合（ケースと
してはあまり多くない。）には、必ず報告するように言っていた。そのうえ
で、見積り修正を一部行っていた。

11 中国統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

中国統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合
- ③ 個人負担を会社負担に切り替える場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 想定ボックス数・トラックに収まらない場合、全体に迷惑がかかること
を避けるため、確実にトラックを確保するためにポイントを多めに見積る目

的（類型①）

- ② 着作業店との調整が必要なジャストは面倒なので回避し、タイムリーで見積る目的（類型①）
- ③ 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ④ インセンティブ受給額を上げる目的（類型①）
- ⑤ 引越する社員の要望に沿うよう付度してタイムリーにする目的（類型①）
- ⑥ 繁忙期において、ヤマト単独決定法人からの依頼で、車両や作業員を他に充てる余裕がない場合に、相見積り法人からの受注を回避する目的（類型②）
- ⑦ 見積時から家財量が増えたら個人負担といわれているため、それを避ける目的（類型③）

(3) 不適切な見積りの方法

家財算出表の「ダンボール」、「ハンガーボックス」等の個数を増やす方法のほか、繁忙期に大型の備車が来ることを見越して横持ちオプションをつけて、実際に使用されなかったとしても減額しない方法も認められた。

(4) 組織的な上乘せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

統括支店長及び各支店長は、引越アドバイザーがトラックに積みなくなることを防ぐため家財量ポイントを見積っていることを認識していたと供述した。

イ 上乘せの指示

特定の支店長は、繁忙期においては割引率の高い法人案件が多いこともあり、「2 t だったら、3 t で出せよ（= 3 t で見積もれよ）」という指示を出していたことが認められた。

また、その他の各支店長及び中国統括支店長は、上乘せの指示をしたことはないと供述したものの、以下のとおり供述した者もいた。

- ① 受注回避のための上乘せ見積りを支店長に相談して決めたこともあった。
- ② ヤマト単独決定法人の場合、家財ポイントを上乘せするよう当時の支店長から言われたこともあった。

- (5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項
見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合においても、顧客への請求額を修正（減額、増額）する必要はないと認識していたと供述した者が大部分であ

ったものの、以下のとおり供述した者もいた。

支店長になる前の（幹部）研修で、約款を一通り読むよう指導されたので、約款の存在（精算の条項があること）自体は知っていた。しかし、顧客には見積り時の料金でご了解いただいているとの認識だったし、これまでの業務を変更する必要があるとの認識に至ることはなかった（支店長）。

12 四国統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

四国統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合
- ③ 大幅な上乘せをして見積る場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 想定ボックス数・トラックに収まらない場合、全体に迷惑がかかることを避けるため、確実にトラックを確保するためにポイントを多めに見積る目的（類型①）
- ② 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ③ インセンティブ受給額を上げる目的（類型①）
- ④ 家財量はジャスト相当であるが、顧客の要望により、タイムリーにする目的（類型①）

(3) 不適切な見積りの方法

家財算出表の「ダンボール」、「ハンガーボックス」等の数を増やす方法のほか、家財サイズを実際よりも大きく見積る方法が認められた。

(4) 組織的な上乘せの有無

統括支店長や大部分の支店長による直接的な指示は認められなかったが、個別の事象については、後記14のとおりである。

(5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項

見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合においても、見積りは修正していない、そもそも約款に定められていることを知らなかったと供述した者が大部分であったが、以下のように供述した者もいた。

- ① 約款に見積内容を修正する旨が定められていることは知っていたが、実際

に精算をしたことはなく、周囲の者は誰も行っていなかったため、「赤信号みんなで渡れば怖くない」という心理であった。

- ② 見積書作成後に搬出作業内容を確認しないため、差異が発生すること自体を認識していなかった。

13 九州統括支店のヒアリング結果

(1) 不適切な見積りの類型

九州統括支店管下の支店においては、以下の不適切な見積り類型が確認された。

- ① 料金テーブルの境目で家財ポイントを多めに見積る場合
- ② 受注回避のための見積りの場合

(2) 不適切な見積りの動機、目的

上記各類型が発生した動機、目的については、以下のとおり確認された。

- ① 想定ボックス数・トラックに収まらない場合、全体に迷惑がかかることを避けるため、確実にトラックを確保するためにポイントを多めに見積る目的（類型①）
- ② 割引率の高い法人顧客の場合に、採算を上げる目的（類型①）
- ③ インセンティブ受給額を上げる目的（類型①）
- ④ 繁忙期において、ヤマト単独決定法人からの依頼で、車両や作業員を他に充てる余裕がない場合に、相見積り法人からの受注を回避する目的（類型②）

(3) 不適切な見積りの方法

家財算出表の「ダンボール」、「ハンガーボックス」等の数を増やす方法のほか、家財サイズを実際よりも大きく見積る方法が認められた。

(4) 組織的な上乗せの有無

ア 統括支店長・各支店長の認識

統括支店長は、少なくとも特定の顧客法人の案件については、不適切な上乗せ見積り、請求が行われていることを認識していた。また、多くの支店長は、意図的にポイント等を上乗せして見積もりを出すことがあることを認識していた。その他、以下のとおり供述した支店長がいた。

- ① かつて配車を担当していた際に、見積書などには5 tの物量と記載されているのに、引越アドバイザーから「実際は2 t分くらいです。」と言われることがあったので、料金を上げていることに気付いた。
- ② 特定の法人顧客の案件については、ポイントを上げるのが当たり前という

感覚、「そういうものだ。」という感覚になっていた。

イ 上乗せの指示

支店長から上乗せの指示はなかったと供述した者が大部分であったが、割引率の高い法人の件について、法人窓口支店の担当者から、家財ポイントや横持ち料の上乗せを指示されたと供述した者が複数いた。

- (5) 見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合の金額修正要否に関する事項
見積り時と搬出・搬入時の家財量が異なった場合において、顧客への請求額を実家財量に合わせて修正するといったことは、行われていなかったと供述した者が大部分であった。なお、現在、実家財量をチェックし、見積りとの差異を確認して見積りを訂正するという対応をとっているが、このような対応について、「負担である。」などと供述した者が複数いた。

そもそも、約款で定められており、修正する必要があることを知らなかったと供述したものが大部分であったが、約款に精算するとの条文があることは知っていたが、支店長などからの指示もないので、そのままよいと思っていた旨を供述した者もいた。

14 調査の結果判明した法人顧客に対する不適切請求のうち特記すべき事象

(1) はじめに

当委員会は、ヒアリングの結果、並びに各種会議議事録及びコンプライアンス・リスク一覧等の資料を精査した結果、以下のとおり、意図的に悪意をもって上乗せ見積りを行ったと認められ、又はうかがわれる事案を採知したので、以下において、それらについて特記する。

(2) 特記すべき不適切請求の事象

ア 四国統括支店の法人顧客（相見積り法人）に対する事象

(ア) 目安箱への通報（平成22年5月25日ころ）

平成22年5月25日ころ、四国統括支店管下の東予支店の社員から、YHDが社内イントラネット等において内部通報窓口の一つとして設置する「目安箱」に、法人顧客の社員の引越に際して上乗せ見積りが行われている旨の実名通報が寄せられた。

かかる通報を受けたYHDのCSR担当は、YHCのCSR戦略部等に連絡し、同部から四国統括支店長に実態を調査するように指示がなされた。かかる指示を受けた四国統括支店長は、東予支店長らに調査を指示するととも

に、同支店長及び通報者から直接事情を聴取したところ、東予支店長らからの「見積り担当が経験不足で個数を間違えることがあった。」との説明を受け入れ、通報者に対し、今後の業務改善を約束することとした（なお、この件は、引越費用を収受する前に訂正処理されたため、当該法人顧客との間で金銭を返還するという事態にまでは至っていない。）。

しかしながら、目安箱への通報内容には、「実際2トン物量のお荷物が6トンで見積られたりもしております。単身様の御引越（9割）ほとんどで全員とはいいませんが荷物量が少ない方が大半です。」と不適切な上乗せ見積りの具体的事情が記載されていた。

そして、当時の資料には、調査の結果、不適切見積りは約80件のうちの4件にとどまった旨が記載されているものの、実量の3倍相当の過大な上乗せ見積りがなされていたのであれば、恣意的、意図的に不適切な見積りがなされたか否かについて調査、確認して然るべき事案であった。それにもかかわらず、「見積り担当者の経験不足」で片づけられてしまい、その報告内容は、YHC本社コンプライアンス・リスク委員会に提出される「コンプライアンス・リスク」一覧表に記載されたものの、四国統括支店のCSR担当、同統括支店長、YHCの本社CSR戦略部、YHDのCSR担当らにおいても、特に事情を深掘りした調査、確認がなされることはなかった。

そのため、目安箱への通報が寄せられた上記事象については、YHC四国統括支店における個別事象として整理され、全社的に過大請求に係る注意喚起を促す内容の通達が発出されることはなく、また、不適切な過大請求がなされているか否かについての全社的な調査が行われることもなかった。

(イ) 全国法人営業会議（平成22年6月23日）

各統括支店における営業関係者が出席して平成22年6月23日に開催された全国法人営業会議において、各統括支店からの営業報告の際に、四国法人ソリューション支店の支店長から、「ヤマト単独決定法人に対して実際より上乗せ請求している例がある。上乗せ請求をやめるように各統括支店で徹底して欲しい。」という発言があったものの、YHC本社ないし各統括支店において、不適切な上乗せ請求の実態が調査されることはなかった。

(ウ) 内部通報（平成23年4月21日ころ）

平成23年4月21日ころ、四国統括支店管下の高知営業所（現高知支店）

の社員から、YHDの内部通報窓口に対し、職場環境の問題及び自らの処遇についての不満とともに、上記(ア)の目安箱への通報後も、同一の法人顧客への上乗せ見積りが行われている旨の通報が寄せられた。

かかる内部通報については、上記(ア)の通報事象と同様に、YHDからYHCのCSR戦略部等に連絡され、同CSR戦略部は、四国統括支店長を通じて、通報対象となった引越の発作業店である現在の西関東統括支店管下の横須賀支店の支店長（当時の営業所長）、横浜支店の支店長に対し、上乗せ見積りの実態を調査するよう指示をした。

しかして、横須賀支店及び横浜支店の各支店長からの報告には、各支店の見積り担当者が、引越先への輸送家財を確定しないままに見積ったこと、繁忙期のため、引越1件の見積りに十分な時間を割くことができなかったこと、当該法人顧客が相見積り法人であり、競合他社が受注を断ったという情報があったために見積り担当者の気が緩んだこと等が上乗せ見積りの原因として挙げられていた。

しかしながら、横浜支店の支店長らの報告によれば、調査の結果、「見積り時家財量」と「確定家財量」との間に大きな乖離が生じた案件が数十件も存在したことが確認されたのであるから、同支店長ら並びにその報告を受けた四国統括支店長及びCSR戦略部らにおいては、見積り担当者が、恣意的、意図的に過大な見積りをしたのか否かについてさらに調査、確認して然るべきであった。それにもかかわらず、これらの者のみならず、四国統括支店長から報告を受けたYHC本社CSR戦略部においては、コンプライアンス・リスク一覧表に記載してコンプライアンス・リスク委員会に報告したものの、それ以上の探求をせず、また、YHDのCSR担当らにおいても、さらに深掘りした調査、確認がなされることはなかった。

それゆえ、上記事象についても、当該担当統括支店の個別事象として整理され、全社的に過大請求の防止のための指示が発出されることはなく、また、不適切な過大請求がなされているか否かについて全社的な調査が行われることもなかった。

なお、上記事象においては、実際に収受した引越代金の一部を返金するという事態に至った。今回の調査において、四国統括支店において返金処理された金額と同統括支店長からYHCの本社CSR戦略部に報告された返金

額が一致しないことが判明したものの、その理由は不明である。

イ 東関東統括支店の各法人顧客（以下の(ア)、(イ)は、いずれもヤマト単独決定法人である別法人に係る事象である。）に対する事象（平成30年4月から5月ころ）

(ア) 四国統括支店管下の高知支店における上乗せ見積り

平成30年4月から5月にかけて、高知支店が、高知県内に所在する工場を閉鎖するという東関東統括支店の法人顧客から、121件の社員の引越を受注したが、そのうちの119件において、四国統括支店で組織的に上乗せ見積りが行われた。

すなわち、上記法人顧客との契約上、基本のタリフ料金から大きく割引された料金設定となっていたことから、支店長、引越アドバイザーが一体となって、同支店の収支を確保する等のために、ほとんど全ての取引において、恣意的、意図的に実量を大幅に超過する家財ポイントを算出し、これに基づき引越料金を過大に請求し、收受していたことが確認された。

かかる事象については、四国統括支店長や四国の他の支店長は、上乗せ見積りへの関与を否定しており、他の関係者らの事情聴取においても、これらの者から、高知支店の関係者に対し、上乗せ見積りをするよう直接的な指示がなされた事実は確認されなかった。

もともと、高知支店における引越の実作業に先立つ、5月15日の四国支店長会議で、統括支店長及び他の支店長に対し、実際の家財量と見積家財量に大きな差異の生じることを容易に看取できる資料が配布されていたこと、四国の全支店から高知支店にトラック、作業員が派遣され、引越作業の応援が行われたところ、応援要員として派遣された他の支店の作業員は、見積りと実家財量の差異を認識して、「やり過ぎ」、「ようやるな」という印象を持ったと供述していること等から、四国統括支店長らにおいても、引越の実作業に先立ち、高知支店における不適切な上乗せ見積りの実態をあらかじめ黙認していたものと言わざるを得ない。

(イ) 九州統括支店管下の各支店における上乗せ見積り

九州統括支店管下の各支店において、大幅な割引率で契約を締結している特定の法人顧客の社員の引越案件につき、実量と乖離した上乗せ見積りが常態化していたこと、横持ちオプションが実際に必要であるか否かにか

かわらず、発作業と着作業でオプションを追加することが常態化していたこと、支店長の中にはそのような上乗せ見積りの実態を黙認している者が存することが確認された。

ウ 東京統括支店の各法人顧客（ヤマト単独決定法人）に対する事象（平成24年8月から11月ころ、及び平成28年4月ころ。なお、以下の(ア)、(イ)は、いずれもヤマト単独決定法人である別法人に係る事象である。）

(ア) 東北統括支店管下の盛岡支店等における上乗せ見積り

平成24年8月下旬から同年11月中旬にかけて、盛岡支店等が発作業店として担当した法人顧客の引越案件全7件につき、法人顧客から、東京統括支店の法人営業窓口に対し、見積り時のダンボール個数等に過大計上がなされている旨指摘を受けた。これを受け、東京統括支店の法人営業窓口から、盛岡支店等に事実確認を依頼したところ、うち3件について見積りと実家財量に差異があることが判明した。

そのため、東京統括支店においては、上記3件について、当該法人顧客に対し、見積り修正を行うこととし、今後は、搬出作業完了時に引越対象者から家財算出表に署名をもらい、これを見積書とともに当該法人顧客に提出するという対策を講じることとした。

(イ) 関西統括支店管下の東大阪支店における上乗せ見積り

平成28年4月22日ころ、東京統括支店の法人顧客から、関西から東京への社員の引越に際して、関西統括支店管下の東大阪支店において、本人が所持しない家財が見積られている旨の過大請求に係る顧客クレームが寄せられた。

これを受けて、東京統括支店及び東大阪支店において調査したところ、上乗せ見積りがなされていたことが確認されたため、同年5月22日の全国マネージャー会議において、その概要が報告された。そして、上記の法人顧客の意向を踏まえて、さらに過去1年間の取引について遡及して調査した結果、対象件数91件のうち2件について不適切な上乗せ見積りが確認された。

エ 九州統括支店の法人顧客（ヤマト単独決定法人）に対する事象（平成29年3月末ころ）

平成29年5月ころ、九州統括支店の法人顧客の社員が同年3月ころに三重県四日市市から岩手県へ引越する案件について、中部統括支店管下の四日市支店に

において不適切な上乗せ見積りがなされていたことが発覚し、収受した引越代金の一部を返金するという事態が発生した。

四日市支店の担当者によれば、同担当者が、上記法人顧客の社員の岩手県への引越について、以下に供述した理由により、意図的に上乗せ見積りをしたとのことであったが、その1か月後に、その社員が、岩手県から大分県へ引越することとなり、かかる引越を担当した東北統括支店管下の北上支店の営業担当が、四日市市から岩手県への従前の引越時に過大見積りがなされていたことに気がついて問題が発覚したとのことである。

しかして、四日市支店の支店長から中部統括支店の支店長宛に提出された上記事象の顛末書には、四日市支店の担当者が、上記法人顧客がヤマト単独決定法人であることを見過ごした上、同法人との契約が大幅な割引率の適用されるものであり、平成29年3月末の繁忙期の案件であったため、受注を回避するために、所謂、「受注回避のための見積り」として独断で上乗せ見積りを行ったことが原因である旨が記載されている。

かかる事象について、四日市支店の担当者は始末書を提出し、また、中部統括支店長が出席する営業会議で報告された。それによれば、同統括支店長から適切に見積りをするよう口頭で注意を受けたとのことであるが、この件を契機として、具体的な再発防止策等が講じられることはなかった。現に、四日市支店の支店長作成に係る上記顛末書には、今後の対応として、支店長、副支店長が見積書作成時点において、確認、承認というプロセスを経ることにより、再発防止を図る旨が記載されていたにもかかわらず、同担当者は、その後も、繁忙期には上乗せ見積りをしてきた旨を明らかにしている。

(3) 各統括支店における不適切請求を踏まえたYHCの対応

各統括支店において、上記(2)のとおり、意図的、恣意的と思料される上乗せ見積りがなされている事象が発生していたにもかかわらず、全社的な対応としては、上記(2)ウの事象が発覚した際、HC事業本部から、平成28年3月1日付及び平成29年2月20日付で「[再徹底] 引越における適正な見積もり算出について」と題する各通達が発出されるにとどまり、かかる通達においても、「禁止事項」として、「意図的に荷物量を増やして実際の料金よりも高い見積りを行うこと」等が列挙されるのみであり、結果としてみれば、具体的な対応策が講じられることはなく、全社的な調査も実施されることはなかった。

(4) 各統括支店における不適切請求及び全社的な調査がなされなかった原因

各統括支店において、意図的、恣意的或いは四国統括支店において組織的に不適切な上乗せ見積りがなされたものと思料される各事象が発生した原因については、各統括支店におけるヒアリング結果とともに先に検討したところであるが、上記の不適切請求事象において特筆すべき原因の一としては、ヤマト単独決定の特定の法人顧客との契約上、平月期のみならず繁忙期においても、引越料金に大幅な割引率が適用されていたにもかかわらず、発作業店が、引越依頼を拒否できなかった状況にあったことが挙げられる。これを敷衍すれば、発作業店においては、繁忙期に、備車を利用して作業することを余儀なくされ、それに要する経費や社内配分の仕組みにより法人ソリューション支店及び着作業店に配分する社内費用のために発作業店の損益が悪化することから、主として発作業店の損益悪化を回避することを目的として、発作業店の引越アドバイザーによる上乗せ見積りがなされていたことが認められた。この背景として、各統括支店から管下の各支店に対し、対前年度売上の増加や損益を改善するよう、強弱の差こそあれ、予算達成に向けた指示がなされていたことも影響しているものと思料する。

さらに、上記(2)のとおり、各統括支店において複数の法人顧客との取引において不適切請求が断続的に発生し、実際に返金したという事象が認められたにもかかわらず、全社的な実態調査がこれまで行われなかったことは、YHCの組織全体のコンプライアンス意識が著しく欠如していたことに起因するものというほかない。とりわけ、上記の不適切請求事象の中には、実際に不適切な上乗せ見積りを行った引越アドバイザーに加えて、支店長らが明示的に上乗せ見積りを指示し、或いは上乗せ見積りを黙認していたものと認められるケースが存することに加えて、さらに、法人窓口の特定の担当者の指示を受けて上乗せ見積りを行った旨を供述した引越アドバイザーも相当数存するのであり、全社的に規範意識が鈍磨していたものというほかない。

また、平成23年10月ころに行われたYHCの組織改編において、各統括支店の権限強化の一環として、引越事業に係る法人営業、法人窓口の機能が本社組織から各統括支店に移管された。かかる組織改編により、引越事業の運営に関し、全社的に問題になり得る事象や法人営業における著しく高い割引率の設定について、全社的に水平展開して管理監督する本社組織が存在しないことになった。このことも、上記の各不適切事象が各統括支店の局所的、個別的な事象として見過ごされた原因

の一である。

しかも、平成22年、平成23年の四国統括支店の法人顧客に関する事象については、YHDの通報窓口、YHCの上層部に情報が共有されていたのであるから、より深掘りした全国的な実態調査を進める端緒として把握されて然るべきであったが、それがなされなかったことは、結果として、YHDの内部通報制度の運用の在り方、YHDのグループ会社管理の在り方に問題があることを露呈したものと云わざるを得ない。

15 本社関係者のヒアリング結果及びそれにより判明した本件事象の原因・背景（商品設計に関する問題は上記2のとおり）

(1) 商品内容に関する教育の不備

タイムリー及びジャストについて、商品発売当時に、YHC本社関係者がマニュアル（「引越業務の基礎知識」）を作成し、社員に対し、一応の商品説明を行ったことはうかがわれる。

しかしながら、その後、適時適切に教育が行われていたとは認められず、その結果、引越アドバイザーにおいて、商品内容の理解、見積り方法の理解、約款の理解（特に精算条項の理解）等が不十分になり、それが本件事象の発生した原因・背景になったものと認められる。また、その遠因には、YHCの業績が低迷しており間接部門の社員が削減されたこと、収支改善を図る方策として引越ネットワークを活用した家財宅急便や快適生活サービス（いえなかサービス）に関する事業に人材や意識が注力されたため、引越事業に関する教育や商品内容の検証が著しく疎かにされたことが認められる。

以下、ヒアリングの結果、明らかになった、特に問題と思料される事項を指摘する。

- ① マニュアルに作業フロー等がなく、それぞれの立場において運用に関わる社員に理解しやすい作り方になっていない。
- ② 商品内容の更新がないほか、平成23年以降マニュアルの更新もなされていない。また、新入社員に対して、組織的、計画的にマニュアル内容について教育を実施していない。
- ③ セールストーク等の営業面の教育は行われたものの、旧商品（引越らくらくパック）と対比しての運用の変更点等、運用者の視点に立ったコンプライアンスを意識した教育が一切なされていない。

④ 見積りと実家財量の差異が生じたときは見積りを修正するという約款の記載があるものの、現場に具体的な対応方針が明示されておらず、その修正の仕方などについて具体化されたルール文書はない。また、かかる修正が行われなかった場合のチェック機能も存しない。なお、ヒアリング時に、その点を指摘すると、商品設計を担当した当時の社員等は「性善説」をもって説明するなど、およそリスク管理意識に欠けるものであったと言わざるを得ない。

⑤ YHC本社に引越商品の内容に精通している社員がおらず、本社の立場で教育を実施できる体制が整っていない。

なお、これらの商品設計上の問題点について、YHCはもとよりYHDにおいても把握していなかったが、YHDがグループのクロネコブランドをグループ総体として維持・管理すべき責務を有していることからすれば、YHDのグループベースの商品審査体制を含むグループ管理上の問題があると言わざるを得ない。

(2) 約款、契約に対する意識等の不足

YHCの経営層（当時）は、タイムリー等を含む自社の商品に関する約款や標準契約書を十分に読んだことがなく、当然、その内容を理解していなかったほか、そもそも、タイムリー等の商品内容を正確に把握していたとの心証を得ることはできない。このような事象が発生した原因としては、YHCとして、引越事業を成長事業として位置づけておらず、平成20年以降の取締役会において複数回引越事業の廃止が議論されているように、引越事業を軽視しているといえる状況を挙げられるほか、法人引越に着目した経営方針が示された数年後に、個人引越に着目した経営方針が提示され、またその後に家財宅急便や家中（いえなか）のサービスを伸ばす経営方針が提示されたように、いわば経営方針の軸がブレていたことが挙げられる。このことは、YHCの社長（当時）が、ヒアリング時において、引越事業は戦略商品から除外し縮小させていった旨や引越事業で稼ごうという考えは捨てた旨を述べていたことから看取される。

YHCの経営層に約款、契約書の内容を尊重する意識が欠如していたため、その教育の重要性を認識しえなかったことは明確である。それゆえ、会社組織として、現場に対する約款、契約に関する教育が行われず、本件事象が発生した原因・背景になったと認められる。

(3) 法人契約締結ルール不備と引越事業に係る社内配分ルールの偏頗性

法人契約については、現場においては割引率が高い法人顧客の赤字受注を問題視する声が多数認められたが、YHCの経営層には、その認識が認められなかった。そもそも、法人契約締結に関し、タリフ料金からの割引率について決裁基準がなく、法人営業担当者の裁量がどこまでか、何を超えると経営層の決裁権限となるのか、最低限維持されるべき取引条件等が不明確であり、そのため、各法人ソリューション支店の支店長らの裁量によって割引率が決められてしまうという結果を生じさせている。

また、各統括支店管下の法人ソリューション支店は、法人契約の成約件数毎に、一定額の手数料を配分されるため、損益を考えず、大幅な割引をしてでも契約件数を増やすことを最優先に考える傾向になる。他方、売上高は発作業店の勘定とされており、法人ソリューション支店の手数料のほか、着作業店の着作業料、横持ち料等のオプションは所定の金額で社内配分されることから、割引に伴う売上の減少分はすべて発作業店の損益負担となる偏頗な社内配分ルールになっていた。また、この発作業店の損益状況は、統括支店の業績に直結されることから、個別の問題事象が発覚した際にも、当然に統括支店内の問題として処理されるべきとの意識が強く、全社的な解決が図られなかったと認められる。

なお、かかる事情について、YHCの社長（当時）は、その認識がなく、着作業店に値引きのしわ寄せがいくと誤解していた。

このような発作業店における赤字負担が不可避な事情が、本件事象の原因・背景につながったと認められる。

(4) 社員の処遇

YHCは、そもそもYTCにおいて赤字であった引越事業が分社されて設立された経緯にあるため、その業績は芳しくなかった。それゆえ、YHC社員からは、分社後の給与の手取り額が数万円減少した、賞与が半額になったという不満の声認められたほか、その給与水準も、YTC等のグループ会社と比較して低位にとどまっており、社員の定着率や士気は高くないといえる。

このように社員の給与水準が低位であることから、一部には、店所及び個人の業績を上げて、業務インセンティブ等を多く受給しようという意識が働いたことが、本件事象の発生原因・背景の一要因となったと認められる。

(5) 会社組織上の問題

ア 引越事業の管理・運営に関する本社の責任部署の不存在

YHCにおいて引越事業が軽視され、経営方針の軸ブレしていたこと等に起因すると思料される会社組織上の問題点が、以下のとおり多数認められた。このような組織体制では、引越事業を適切に管理、監督することはできず、それが本件事象発生の原因・背景の一要因となったと認められる。

① 全社的視点から、引越業務の運用等を管理する組織がなかった。

この点、本社HC事業本部が引越業務を所管する部署であるが、同本部は、生活支援サービス等も所管しているものの、引越事業専門の下位組織ないし担当はいない。引越業務に限らず大部分の業務について、特定の人しか分からないという業務の属人化が多く生じており、組織的な業務遂行体制ではなかった。さらに、引越業務の商品設計の管理部署がないうえ、近年では家財宅急便や快適生活サービス（いえなかサービス）の新商品開発ばかりに目が行き、現に運用されている引越業務について、本社部門が適切に管理・監督していたとは認められなかった。

その結果として、現場における引越業務に関する声を聞くべき組織がなければ、現場が声を伝える先となる本社組織もなかった。

② 引越営業の本社統括部門がなく、全社的な顧客別損益を踏まえた法人契約のチェック機能を有していなかった。

③ 経営層が現場の実状を把握していなかった。現場と本社とのコミュニケーションの乖離が大きく、本社が現場に対する関心も十分とはいえなかった。本社は商品を生産するだけで、あとは現場での運用に一任する方針を基本としていたYHCの経営層の意識にも問題があると推認される。

イ 各統括支店と本社との関係

YHCは、統括支店に権限委譲を進めていたが、その弊害として、問題事象が発生しても統括支店内において処理され、また、本社からも統括支店における問題事象との理解・取扱いにとどまり、横展開して全社的な改善を図るという意識が欠けていた。

ウ 法務・CSR担当部署の弱体

YHCの法務部門は、CSR部長を含めて3人で、同部長は監査部長との兼務である。また、同部において車両管理まで担当しているため、実質的に法務担当はマネージャー1名のみである。このようなことから、YHC経営層が法規意識の重要性を正しく理解していないことがうかがえるほか、YHDが

子会社の法務機能の支援を十分には実施してこなかった点については、グループ管理上の問題があると言わざるを得ない。

(6) 内部通報制度の機能不備

YHDにおいては、グループ共通の内部通報制度が設けられているが、上記第2の1(5)のとおり、内部通報があった際の処理については、社内通報規程に一般的な条項が定められているにすぎない。内部通報を受けた窓口担当者が、いかなる基準により、いかなる具体的方法をもって調査したり、対応するか運用上明確になっていない。そのため、客観的には重大な問題を含む案件であっても、当該担当者の判断により適切な対応ができないおそれがある。

現に、本件内部告発については、YHD役員にも情報共有されているが、チェック機能が十分には働かず、結局、YHDは、当事子会社であるYHCに対応を任せ、YHDによる適切な調査、確認を行えなかった。YHCにおける本件内部告発に係る処理が不適切であったことはもとよりであるが、YHDとして主体的に判断して対応しなかったため、本件内部告発に係る問題対応がYHCの統括支店内で処理されてしまったという面は否定し得ない。

かかる機能不備が、本件事象発生の原因・背景の一となったものと認められる。

(7) 内部監査の不備

上記第2の1(4)のとおり、見積時と搬出時の家財量の差異に関する事項、見積修正が適正になされているか等については、内部監査の対象とはされていなかった。また、YHCの内部監査規程においては、事業場の長が、不正の事実を発見した場合、本社CSR戦略部に報告するよう要請する定めがあったが、その内容が現場に周知されていた事実は認められなかった。

このことは、YHCの経営層が、現場において不適切な見積りが実施されていたことを重く受け止めていなかったことの証左であるともいえ、そのような意識が、本件事象発生の原因・背景となったと認められる。また、YHDにおいても、YHCの事業に合致した適切なリスクアプローチによる内部監査が行われていなかったことも運用上の問題といえよう。

第4 サービス・業務フロー確認結果及びそれにより判明した不適切請求の原因等

1 サービス・業務フローの確認結果

サービス・業務フローの観点から、本件事象の原因となりうる仮説を抽出し、文書類・システム仕様・社内制度等の資料を基に検証した。

その結果、共通の要因として、6点の課題が確認されたため、上記第2、3と重複する点も存するが、以下に指摘する。

- ① 商品設計において曖昧さと考慮不足がある。
- ② 法人契約の内容に一貫性が乏しい。
- ③ 本社で現場の運用ルールを決めていない、決めた運用ルールであっても、それが実態に合致していない。
- ④ 運用ルールが現場に伝わっていない、社員が運用ルールの教育を受けていない。
- ⑤ 詳細な運用ルールについて、具体的な手順書が現場に実装されていない。
- ⑥ 施策や運用ルールの見直し・改善のサイクルが存在しない。

2 不適切請求を発生させたと考えられる個別要因

- (1) 引越事業の業務フローの管理・責任部署（プロセスオーナー）が不明確
 - ア 営業収入（売上高）の4割を占める引越事業について、経営層から明確な方針が示されていないかつ、本社部門による管理・監督機能が不足していた。
 - イ 上記アは、責任権限が不明確なまま事業分割・経営統合が行われてきたこと、さらに引越事業・間接部門の合理化が行われてきたことにより、引越事業の方向性が不明確になっていたことが背景にあったと考えられる。
 - ウ 上記アの結果、現場レベルのローカルルールが横行し、上乘せ見積りが横行した要因の一となった。
- (2) 商品設計・見直しの管理・責任部署と管理プロセスの不備
 - ア 商品開発時に適切な審査、特にコンプライアンスチェックを行う管理プロセスや管理責任部署が存在していなかった。
 - イ 販売している商品内容が、採算性を確保できているか、現在の市場環境に合っているのか等について、競合他社の商品との比較や十分な分析が適時に行われてこなかった。また、それらを行う本社部門・管理責任が明確ではなかった。
 - ウ 上記イの結果、約款・商品説明文書・契約書の内容を含む商品設計の見直しが長期間にわたり行われてこなかった。また、上記アの結果、商品内容がわかりにくい他、ポイント換算が現在の生活様式に合致していない等の不備があったにもかかわらず、改善・見直しがなされてこなかった。
 - エ 上記の結果、現在の状況に合致しない商品設計（ポイント制度）の枠内で、上乘せ見積りという手法によって、なんとか採算性を確保しようとする動きが

横行した原因の一となった。

(3) ガバナンス・コンプライアンスの問題

ア 約款・契約書等、引越事業を行う上で最低限把握すべき事項について、経営層・社員が十分に注意を払ってこなかったように、遵法意識が欠落していた。その結果、約款と商品内容の整合性や契約書の標準化が図られてこなかった。

イ 各統括支店に権限委譲した結果、問題発生時も現場で解決する、解決しているはずとの認識が本社・現場双方で発生していた。その結果、本社と各統括支店・現場とのコミュニケーション不足に繋がり、不適切な上乗せ見積りなどのネガティブ情報が本社に報告されにくくなった。

ウ 法人顧客の割引決裁基準が整備されていないため、法人顧客の割引の権限が不明確になっており、このことが不適切な上乗せ見積りを引き起こす要因になった。また、商品別・顧客別の採算管理が確立されていなかったため、不合理な割引が見直しされることなく継続したことも、不適切な上乗せ見積りの原因の一となった。

エ 文書・データの保管期間ルールが明確でないため、過去の上乗せ見積りの状況の十分な検証ができない。また、引越事業の商品設計・運用方針が記録（データ・書面）として残存しておらず、前任者の記憶に頼らざるを得ない。

オ 各統括支店における業務の適切性を指導するミドルオフィス機能がないほか、内部監査において割引率の高い法人顧客への売上計上額の妥当性の監査を行う手続が十分には行われてこなかった。

カ 内部通報については、通報案件の個別対処に留まり、同様の事象が全社的に発生していないかの確認が行われていなかった。

(4) 教育体制の在り方

ア 約款を経営層・社員とも十分に読んだことがない等、十分な教育研修が行われてこなかった。階層別研修・商品研修等を定期的に行う体制ではなく、現場でのOJTに依存してきた。このことが、現場において、不適切見積りに基づく請求が約款に抵触しているのではないかと疑問を生じさせなかった原因につながった。

イ 全社員に対し、倫理・コンプライアンス教育が行われていなかった。このことが、不適切な上乗せ見積りに基づく請求が経営理念や倫理に反する行為であるとの認識が芽生えなかった原因につながった。

ウ 上記アの結果、マニュアルの整備、更新が適宜行われていないため、マニュアルの存在自体を知らない社員が多数いる状況となった。

第5 調査結果に基づく分析考察

1 本件事象発生の原因・背景分析考察

- (1) 当委員会は、各種資料を調査検討し、関係者に対するヒアリングを実施し、引越事業に係る業務フローを確認検討して、複数のアプローチから本件事象を明らかにした。かかる調査によって明らかになった本件事象を引き起こした要因を個別的にみれば、上記第3、第4に詳述したとおりであるが、本件事象は大きく2つの事象に大別できる。すなわち、①見積り金額を高くする目的で、家財算出表のポイント計上を意図的に多くすることにより、悪意で上乘せ見積りした事象と、②引越における不確定要素を考慮して積み残しの支障を回避するために多めに見積りした事象や見積後の家財処分等の事情変更により結果として不適切な上乘せ見積りとなった事象に分析できる。

しかして、前者の事象は、職務倫理上、論外のものであり、それが少なからず存したと解さざるを得ないことからすれば、YHCの倫理意識の欠如を指摘せざるを得ない。他方、後者の事象については、引越見積りの特性上、見積り自体はやむを得ないものであり、担当者の職務倫理の問題を原因と断定することはできず、結局、その後の見積り修正がなされなかったことが問題である。その要因を総括すれば、商品設計の問題、教育の問題、法人契約の問題、会社の組織体制の問題、社員の処遇面の問題、内部通報制度の問題、内部監査の問題に帰着するものと思料する。もとより、かかる問題は、前者の事象にも共通するものであることから、以下、この点を敷衍する。

- (2) 各原因事由の分析考察

ア 商品設計、開発の問題

タイムリー及びジャストの商品設計は、上記第3の2(1)のとおり、商品設計段階において、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、商品販売後に再設計の必要がないか、採算がとれるか等について十分な確認、分析がなされないなどの問題点を指摘できる。また、タイムリー及びジャストに適用される約款について、いかなる場合に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、検証されたことはうかがわれなかった。とりわけ、タイムリ

一及びジャストの料金が家財量ポイント（その換算による容積）に応じて設定されているため、見積り担当者が家財量ポイントを過大に見積ることにより、容易に見積り料金を過大にすることができる設計となっており、家財算出表を引越対象者に交付しない法人顧客の引越に係る現場運用と相まって、法人顧客との取引において上乘せ見積りが繰り返し行われる事態を招いた。

さらに、家財量ポイントを基礎とする見積り制度とした結果、需要が多く、車両・作業員等の供給能力の限度を超えることのある繁忙期に合理的な料金設定をする柔軟性を欠いたものとなり、競合他社に比較して不合理に安価の見積りをせざるを得ないこととなるため、車両・作業員という業務能力を超えた引越受注を回避したいという動機が、引越見積りの不確定要素のためにやむを得ない程度・範囲を超えて、不適切な見積りにつながったと解される。

イ 教育の問題

引越商品の内容、業務フロー等の教育を担当する責任部署が不明確であったことから、タイムリー及びジャストの運用に関する具体的な業務フローの手順を含む、現場の担当者の立場に立ったマニュアル等が整備されなかった。

そもそも、当時のYHCの経営層が約款を読んだことすらなく、その内容を把握していなかったことに裏付けられるように、YHCにおいては、本社が主導して階層別研修や商品内容の研修を定期的に行う体制になっておらず、教育については、もっぱら現場のOJTに委ねられていた。

そのため、約款、業務フローについて正確に理解していない社員が大部分となり、見積り金額は、法人顧客が了解すれば以後変動することはないと解する現場におけるローカルルールが蔓延し、見積り内容の変更在即した修正処理をしないことが約款に抵触する可能性があるとの認識すら生じることがない状況のまま推移した。

要するに、家財ポイントに基づいて容積を推測するタイムリー、ジャストという商品は、従前販売していた「らくらくパック」という部屋数に応じて料金が決まる商品と異なり、見積りの対象となった客観的な家財量が搬出・搬入時に増減した場合に精算が必要とされることについて現場に十分に浸透しないままに販売されてしまったため、以後、OJTにより誤った認識が従前まで引き継がれてきたことにより、法人顧客との取引において不適切な請求が繰り返し行われる事態を招いた。

ウ 法人契約の問題

本社において法人契約を管理、監督する責任部門がなかったほか、法人契約締結時のタリフ料金の割引に関する決裁基準が策定されなかった。また、引越商品の損益を、法人ソリューション支店、発作業店、着作業店において社内分配するルールの策定・修正等の責任部門も不明確であったため、法人ソリューション支店が高い割引率にかかわらず一定の手数料を収受でき、他方、割引による負担は発作業店のみが強いられるという偏頗な状況が継続された。

その結果、大幅な割引率による法人契約が締結され、特に繁忙期において、YHCの見積り額が他社に比較して不合理に安価とならざるを得ないが、ヤマト単独決定法人の案件は赤字受注でも拒絶できないまま、利益確保も意識しなければならぬという状況が作り出された。そのような状況下において、相見積り法人に対しては受注回避のための上乗せ見積りを行い（それであってもYHCの見積り額が競合他社に比し、安価であり、受注に至ることがあった。）、また、ヤマト単独決定法人に対しては、採算性を上げるため、不適切な上乗せ見積りを行うという事態を招いた。

エ 会社の組織体制の問題

タイムリー及びジャストが設計された平成20年ころ以降、YHC本社において、引越商品の開発と見直しの権限や責任が帰属する部署が不明確であり、どの部署の誰の責任で開発され、また、どの部署の誰が検証するのか明確にされておらず、結果として、商品開発に関するコンプライアンスチェック体制が極めて不十分になっていた。

また、各部門が実施する、又は実施した内容を第三者的視点から検討する法務・CSR部門が弱体であった。

さらに、YHCでは、本社は各種施策、商品等の設計を行うのみで、各統括支店以下はその運用を行うべきとの意識が根強く、本社と現場とのコミュニケーションには著しい乖離が生じている状況であった。YHCは、各統括支店に権限委譲を進めたものの、その権限行使の状況を適切に監督してこなかったため、各統括支店以下で問題事象が発生しても、現場において解決すべきである、解決しているはずであるという現場任せの組織風土が認められた。他方、現場においては、特定の統括支店で発生した問題は、当該統括支店の個別の問題であり、他の統括支店は関係ないという組織風土が認められた。

かかる本社及び各統括支店の看過し得ない組織風土により、結果として、問題事象が全社的に共有なされることなく、上乗せ見積りによる請求が繰り返される事態を招いた。

オ 社員の処遇面の問題

YHCは、もともとYTCにおいて赤字であった引越事業が分社されて設立された経緯にあるため、業績が芳しくなく、やむを得ない面もあるが、他のグループ会社と比較しても、処遇が相対的に低位にとどまっており、社員の定着率、士気は高いものではなかった。

また、引越アドバイザーの賃金は、基本給に加えて、引越1件当たりの家財量ポイント、さらに成約金額に応じたポイントの合計により受給できる業務インセンティブ額が上下する仕組みになっており、作業員の賃金についても見積書の家財量ポイントに応じたポイントの合計により受給できる業務インセンティブ額が上下する仕組みになっていた。

そのため、一部の引越アドバイザーにおいて、自らの処遇を意識して上乗せ見積りをする動機が形成され、作業員は引越作業の際に引越アドバイザーにより上乗せ見積りがなされていたことを認識したとしても、自らの処遇にも有利に作用することから、これを特段指摘しないことも、上乗せ見積りが繰り返される事態を招いた原因の一と考察される。

カ 内部監査の問題

YHCにおいては、実際の業務フローに即した、引越商品の見積り方法、その修正方法、請求方法等が内部監査の項目として挙げられておらず、また、契約、約款に即した業務処理がなされているのかについて個別案件の検証が行われることもなかった。

また、YHDにおいても、YHCの事情や業務特性を意識したリスクアプローチによる適切な監査がなされていたものとは評価することが困難であると言わざるを得ない。

キ 内部通報制度の問題

ヤマトグループ共通の内部通報制度は設けられていたが、YHCにおいては、内部通報がなされた際の具体的処理方法等が定められておらず、本件内部告発についても、重大な案件として捉えられていなかったため、問題発生原因の深掘り、対応策の検討、それらの横展開ができていなかった。

過去の問題事象を契機に、抜本的な対応をすることが可能であったにもかかわらず、各統括支店の個別事象として処理されたことから、その後も、不適切な上乗せ見積りがくり返されることになったと言わざるを得ない。

(3) 小括

以上のとおり、法人顧客に対する不適切な請求につながる上乗せ見積りがなされた本件事象の根本的な原因・背景は、YHC本社の上記諸問題に存するものであると言わざるを得ない。要するに、運用上難度の高い商品を開発したにもかかわらず、それを適正に遂行し検証し得る企業としての内部管理体制が整っていないまま販売を実施したため、経営層による指示は認められなかったものの、結果として上乗せ見積りが全社的に横行したことが認められる。

また、YHC本社の内部管理体制だけでなく、YHDによるグループベースの商品審査や法務機能の支援、内部通報制度の運用などにも問題があったように、YHDのグループ管理上の問題についても指摘をせざるを得ない。

なお、YHD及びYHCにおいて、個人顧客に係る引越事業についても、過去2年間に遡り、作業連絡票が残存する限り（個人顧客の引越は、搬出店と搬入店が同じ近距離輸送が7割程度を占めており、かかる場合には、発作業店と着作業店が異なる場合の事務連絡文書である作業連絡票は作成されていない。）において、法人顧客と同様の手法で不適切見積りの有無を調査したところ、後記2に述べる料金テーブル差が2つ以上認められる案件は全体の極少数にとどまった。この調査結果について、当委員会は下記事項を理由に一定の合理性があると判断した。

- ① 個人顧客を対象とした引越案件については、タイムリー及び2M3が法人顧客と同様に適用されるどころ、2M3は、搬出時にボックス本数に応じた支払いをするため、そもそも不適切な請求が発生することは考え難い。
- ② タイムリーについては、商品設計、教育等の基本的問題は法人顧客との取引の場合と異なるものでないから、法人契約におけるのと同様の問題の可能性は否定し得ないが、個人顧客は、家財項目のチェックを厳密に行い、必ず家財算出表が個人顧客に手交されること、個人顧客は、搬出時に家財搬出状況を確認して、現金・クレジットカードにより即時決済し、引越料金を自己負担することから、法人顧客のような不適切な上乗せ見積りによる請求が発生しにくいと思料される。

2 YHC及びYHDが報道発表した17億円の内訳

- (1) 当委員会は、YHD及びYHCが平成30年7月24日に報道発表した、本件事象に係る不適切請求による返金総額約17億円について、法人顧客との契約、商品の約款、見積書の構成要素等に照らして法的に分析、検討した。その結果、そもそも、ジャストによって適正に見積られた場合においては、見積後に家財量の変動したとしても、約款上、見積りを修正すべき法的義務は直ちに認められない。また、適切な見積りがなされたのであれば、作業担当者の積付け技能により、コンパクトな形態で輸送する場合が否定されるものでなく、さらに、法人顧客との間の特殊事情により、特に通常の見積り方法を離れて料金額について個別合意が成立する場合もあり、このような場合に、YHCにおいて、収受した引越料金を返金しなければならない法的義務は存しないものと思料する。

しかしながら、現時点において、過去に取り扱った個々の引越の現実の家財量を正しく把握・確認することは不可能であること、また、法人顧客との特段の個別合意を立証する客観的証拠に欠けることから、YHD及びYHCは、見積りの適正さが客観的に立証されない個別取引については、一律に不適切請求であるとみなして、返金総額を算出した。

すなわち、現状確認可能な資料等から、個別案件毎に、見積り時の法人顧客との個別合意の内容、見積りの正確性、精度、実際に輸送された実家財量等の個別具体的事情を客観的に明らかにすることができないことを踏まえ、残存帳票である作業連絡票に記載された輸送形態、ボックス数等から導いた積載後の推計家財量と見積り時にポイントを用いて計上された容積とに差が認められ、かつ料金テーブルが変更された個別取引は、全て不適切請求とみなして返金総額を算出した。

- (2) YHCが返金対象とした本件事象の各案件の属性分析

ア 料金表のテーブル差による属性分析

各案件の見積書に記載された家財量ポイントと作業連絡票の輸送形態、ボックス数から導かれた推計家財量とを比較して、後者の容積が減少していたものを、YHCのタリフと呼称される料金テーブル表を参考に分類した(しかして、料金テーブル差が1から3と大きくなるに従い、見積書記載の家財ポイントと推計家財量の差異が大きくなることとなり、より意図的に不適切な上乘せ見積りがなされた可能性が高くなる。)

その結果、料金テーブル差が1つであった案件は、全体の40%超、金額で

いうと約5億2000万円（見積時にタイムリーが選択された案件分は、約2億7000万円）であった。料金テーブル差が2つであった案件は、全体の約30%、金額でいうと約5億5000万円であった。そして、料金テーブル差が3つ以上であった案件は、全体の約20%、金額でいうと約4億9000万円であった。その他個別に分析が必要な案件が、約10%であった。

イ 見積り時にジャストを選択した割合による分析

各案件のうち見積り時にジャストが選択された案件は、全体の約40%、金額でいうと約3億5000万円であった。しかして、見積り時にジャストが選択された案件については、そもそも、上記第2の2(3)イのとおり、約款の解釈上、見積り修正義務が生じるか否かに疑義があることに加え、積載努力を反映するなどして、結果として料金テーブル差が1つであった案件は、ジャスト全体の73%、金額でいうと約2億5000万円であった。

ウ その他の料金テーブル差について

YHCにおいて、家財算出表が保管されていた平成30年3月から5月までの法人顧客の引越し案件のうち、見積りポイント数から確認される家財量と作業連絡票等から推計される家財量（推計家財量）との間に合理的範囲を超える差異が認められた全数（3657件）について、各別に引越アドバイザーにヒアリング調査等をした結果、法人契約の割引率が大きく収支改善の目的であるとか受注回避の目的等のために意図的に悪意をもって見積りポイントを上乘せし、或いは実態を伴わないオプションを加算するなどして不適切な見積りを行った案件の返金合計額がそのうち約25%を占めることを確認した。この割合をもって、YHDが平成30年7月24日に公表した不適切請求約17億円のうち上記合理的範囲を超える差異が認められた案件（実態を伴わないオプション加算を含む。その合計は、17億円のうち約63%であった。）に係る返金合計額を用いて意図的、悪意の部分を推計すれば約16%程度あると推認される。この部分については、職務倫理上明白に問題があると言わざるを得ない。

(3) 小括

ア これを要するに、上記約17億円のうち、まず、見積り時にジャストが選択されたものについては、約款に照らして、適正な見積りがなされている限りにおいて、その後の家財量の変動により、必ずしも返金しなければならないものではない。また、ジャストが選択された契約のうち、見積り時の容積と搬出時の推計家財量から導かれる容積とに差異が生じ、その差異が料金テーブルの1

つ分であった案件約2億5000万円については、適正に見積りがなされ、搬出時においても、見積り対象とされた客観的な家財に変動がなかったものの、作業担当者の積み付け技能により、結果としてボックス数が少なく済んだケースが相当に含まれるものと認められるが、このようなケースについては、不適切な見積りがなされたものと即断することはできないものである。

イ また、見積り時にタイムリーが選択され、見積り時の容積と搬出時の推計家財量から導かれる容積とに差異が生じたものの、その差異が料金テーブル1つ分であった案件については、ジャストと同様に、適正に見積りを行い、見積り対象とされた客観的な家財に変動がなかったものの、作業担当者の積み付け技能により、結果として容積が減少したのも相当数含まれていると考えられる。

ウ なお、それ以外の案件であっても、YHCと法人顧客との間の個別合意により、例えば、実際の家財量とは関係なく、到着作業を考慮してジャストでなくタイムリーを選択したり、繁忙期における料金の適正化を図ったりする等したのも含まれていると考えられるが、これについては、客観的資料が存しないため、定量的に分析することはできなかった。

エ 以上のとおり、上記約17億円の中には、不適切な見積りに基づく請求と断定できず、法的にYHCが返還義務を負うものでない個別取引が相当程度包含されていると推認されるが、現時点において過去の引越業務の対象となった現実の家財量を客観的に明らかにすることは著しく困難であることから、YHD及びYHCが、今般、これらを厳密に評価して、明白に不適切な上乗せ見積りによる請求ではないと断定できるもの以外を全て返金対象として対応することとしたことは、企業の社会的責任を全うするという観点からは是認できる。

なお、YHDは、平成30年7月31日、本件事象に係る不適切請求額として公表した過去2年2か月間の約17億円に加えて、作業連絡票が保存されておらず、個々の引越案件の輸送形態やボックス数が判明しないため推計家財量を把握することができないものの、過去5年間に遡り、その間の不適切請求額として、上記約17億円にさらに個々の顧客別に返金する可能性を踏まえて会計上の見積りした約14億円を加えた約31億円を、第一四半期決算において、会計上の引当を計上する会計処理を行った旨を公表した。かかる遡及額約14億円については、商事債権の消滅時効期間を考慮し、返金可能性を踏まえた会計上の見積り数値であり、当委員会においてその当否を判断する立場にないが、

上記の17億円と同じように、この14億円の中には直ちに不適切請求とはいえないものが含まれているといえる。

第6 再発防止策の提言

1 はじめに

上記第5に考察したとおり、YHCの引越業務運用の実態には、多大な問題があり、その背景事情として指摘したところをみれば、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言わざるを得ない。

したがって、当委員会は、下記2のとおり、これを提言するものであるが、かかる対策を構築するためには、一定程度の時間を要するものであることから、下記3のとおり、YHCが法人顧客に対する供給責任を果すため、現行商品サービスを前提に、緊急対策としてとり、又はとらうとしている方策の有効性についても評価することとする。

2 再発防止のために抜本的対策として必要な事項

(1) 引越商品の設計の見直し

ア 本件事象をふまえ、本社において、引越商品の開発と運用実態の管理及びそれに応じた商品設計の見直しの権限責任を有する部門を設置し、引越商品の開発、廃止の確立とコンプライアンスチェックの徹底を行うべきである。

そのうえで、現行の引越商品の設計について、現場負荷、運用効率、明確性、顧客納得性、採算性、その他全般的な観点から再検討し、適切な内容か検証し、商品の販売中止を含む抜本的な見直しが検討されるべきである。

なお、現行の家財量ポイント制に依拠した料金設定の運用の困難性は、当委員会の各委員及びヒアリングワーキンググループに関与した調査弁護士全員の一致した指摘であったことを付言する。

イ 上記アの商品設計に合わせ、本社における当該引越専任組織において、当該商品を運用するための標準業務フローを策定し、各統括支店又はその管下支店におけるローカルルールの運用を禁止する必要がある。

(2) 教育の充実

ア 早急に、営業コンプライアンス研修、倫理コンプライアンス研修を実施する必要がある。

イ 引越商品に関する教育を担当する責任部署が不明確であるので、当該責任部

署を明確にし、教育担当者を育成することが必須である。そのうえで、教育の欠落が生ずることのないよう、教育体系を整理して、計画的に教育を実施すべきである。

ウ 引越商品を取り扱う現場の担当者が容易に業務フローを理解できるマニュアル等を整備し、その運用実態を不断に把握しつつ、実情に即した更新をすることが必要である。

(3) 法人契約の見直し

ア 本社において法人契約をチェックする機能を有した部門及び担当者を定める必要がある。法人契約に係る契約書ひな型が平成20年ころから更新されていないことに加え、料金等条件見直し時の覚書の保管も未徹底のため、内容精査のうえ再契約し、契約管理台帳の整備が急務である。

特に、法人契約の中には、旧商品が対象となっているもの、割引率が非常に高いもの、料金決定の方法が特殊なもの等が含まれているため、順次、交渉して、適正な内容に変更する必要がある。

イ タリフ料金の割引に関する決裁基準を策定し、あわせて本社、統括支店、法人ソリューション支店別の契約決裁権限範囲を明確に定めるべきである。

ウ 法人顧客台帳の管理方法に不備があり、同一法人の口座が複数あり名寄せができていないほか、同一法人との取引条件が統一されていないケースもある。また、契約や取引条件の変更履歴を追跡できない状態になっているので、その刷新が必要である。さらに、法人顧客の中にはYTCの優良顧客であることを理由に割引率が高くなっているものが見受けられたが、グループ全体としての顧客管理となっていないことから、グループ全体の採算性の確保という視点をふまえた顧客管理を行う必要がある。

(4) 会社組織における体制整備

ア 内部通報等があったにかかわらず、本件事象がいずれも当該統括支店内に限定された問題として処理された背景には、統括支店の権限と責任のあり方が深く関わり、また統括支店内において完結させることが組織風土になっていると解されることから、これを改めて検証し、所要の見直しを図る必要がある。

イ 各種法的検討及びコンプライアンス・リスク管理体制を充実させるため、法務、CSR部門の強化、及びYHDによる支援・関与が必要である。

(5) 社員の処遇、業績評価方法等の見直し

引越商品の損益の社内配分が偏頗であったこと、社員の処遇が低位にとどまっていたことが、不適切な請求の原因の一となっているため、法人引越に係る部門の損益配分ルールや業績評価基準とともに、社員の業績評価の方法を見直し、偏頗な処遇にならず、努力が適正に反映されるよう処遇ルールを見直す必要がある。

(6) 文書保管基準の見直し

作業連絡票は、事務連絡書と位置づけられ、文書保管に係る規程において保管対象文書となっていなかった。引越商品の見直し、引越関連帳票の見直しをするとともに、その結果に応じて、作業連絡票を文書保管に係る規程上の保管対象文書とするか否か、その保管年数をどうするか等の方針を検討すべきである。

なお、その場合においては、作業連絡票に記載されている個人情報の保護に特段の注意を払う必要がある。

(7) 内部通報制度・監査の見直し

ア ヤマトグループ共通の内部通報制度は設けられていたが、YHCにおいては、通報がなされた際の具体的処理方法等が定められておらず、本件内部告発についても、重大な案件として捉えられていなかったため、問題発生原因の深掘り、対応策の検討、それらの横展開ができておらず、結果として、本件事象につながったことは否定できない。そこで、内部通報を受けた場合の具体的な対応手順、処理方法、案件の重大性判断基準、当事子会社に対するYHDの関わり方、当事子会社全社への横展開、さらにはYHDグループ全体への横展開の方法等を検討し、定める必要がある。

イ 引越商品の見積りや売上計上額の妥当性に関する適切な内部監査を実施するべく、YHDと連携して内部監査機能を強化する必要がある。

ウ 本件事象をふまえて改善した内容が、継続して実施されているかの進捗状況の確認・評価の体制、巡回指導、是正をする制度を確立する必要がある。この点はYHCだけでなく、YHDも関与した形で行われることが重要である。

なお、社員にとって内部通報制度の利用は敷居が高いということであれば、本社部門による、各統括支店を担当するミドルオフィス機能を拡充させることや、引越商品の不正に関するオンブズマン（各統括支店長の人事権から独立した者）を各統括支店に本社から派遣すること等を検討すべきである。

(8) YHDの管理・監督

上記のとおり、YHCには抜本的対策が不可欠であるところ、これらを実現するためには、YHCが独自に対応し得るものではなく、またそれを行い得る要員に欠けるものであるため、YHDにおいて、全般的に指導し、協力してこれらの対策をとらなければ実行できないものとする。

3 YHCによる緊急対策に対する評価

- (1) 上記のとおり、抜本的対策としては、商品設計の見直しが不可欠と考えるが、現行の商品において本件事象が発生した直接の原因の主なものは、①見積りツールとしての家財算出表が現状に合致していないこと、②現行商品において行うべき「見積り内容に変更が生じた場合」の見積り（料金）修正を行う意識に欠けていたこと、③これを行う具体的手順が明確にされていないこと、④かかる修正の要否確認の機会が機能する仕組みになっていないこと、⑤法人契約の割引率が高すぎることである。

したがって、当委員会は、YHCが策定した今後の対策について、YHCが法人顧客に対して負っている供給責任を遂行すべき観点から、上記の直接原因に有効に対応し得るものであるかを検討したうえ、これを行う場合には、上記2の抜本的対策のうち、最低限度必須と考えるものを指摘することとする。

- (2) YHCにおいては、現行商品の内容を踏まえ、法人顧客との契約条項及び約款を法的に検討した結果、特に約款所定の見積り修正条項に係る法的理解を整理、統一したうえ、以下の方策を行うとしている。
- ① 見積りの精度を上げるよう、家財算出表の内容を現状の家財形状に合致したものに改めるとともに、適宜サイズ等の基準を明確にし、不確定見積りの原因となり、現場における見積り修正のための確認が困難なダンボール箱等のポイント設定方法を変更すること
 - ② 見積り内容の変更の有無を確認する実家財量は積載前のものであり、搬出前に作業員と法人顧客の引越対象者との間で家財算出表を用いて引越対象家財量の確認を行い、変更が生じた場合の修正担当者及び修正方法を明確にすること
 - ③ 発作業店から着作業店に家財量情報を送り、搬入家財量が見積内容と相違ないことを確認し、差異が認められた場合の対処担当者及び対処方法、見積り修正の方法を明確にすること
 - ④ これらを踏まえ、法人顧客への請求時に、適正金額に合致した請求内容であ

ることを確認すること、及び不一致の場合の修正・精算ルール、手続を明確にすること

- ⑤ 上記の②から④の確認について、明確な記録・証拠を一定の期間保存すること
- ⑥ これら一連の業務運用の流れについて、業務フローを含むマニュアル等を作成し、現場社員に周知、徹底するとともに、それに即して引越基幹システムを改修すること
- ⑦ 現行の法人顧客の割引条件によっては、料金面及び要員等の制約上受注が困難な場合の対処方（受注を断るか、収支赤字を覚悟して家財算出表による適正見積りを行うか、法人顧客との間で家財算出による見積りを離れた個別合意により料金を取り決めるか）について、方針・ルールを明確にし、受注回避のための見積りをせざるを得ない事態が生じないようにすること
- ⑧ 法人契約の割引に係る決裁権限の基準を明確にするとともに、現行の割引率の見直しをすること。なお、これについては、既に、昨年度から実施している働き方改革の一環として見直しが進められている。

これらが全社的に確実に実行されるのであれば、直接的には本件事象のような上乘せ見積り及び見積内容と相違した不適切請求という事態の再発は防止できると評価できる。

- (3) ところで、上記(2)を実行するためには、それを遂行すべきYHC本社の責任者及び担当者が必須であるところ、恒久的な本社組織及び教育体制を構築するまでの間、応急的とはいえ、責任をもって対応すべき本社機関を置くことが重要である。また、再発防止の対策を講じることで、現場の作業負荷がいたずらに大きくなることにならないよう、YHC本社の責任において現場における要員体制について十分に注視し、検討することが必要である。さらに、業務フローを含むマニュアル等を早急に作成し、社員への周知徹底を図るとともに、その運用が適正であることの検証、監査が行われることが、最低限、確保されるべき条件である。そして、これらの条件を整備するためには、YHDの監督指導、協力が不可欠であることはいうまでもない。

しかして、何よりもまず第一にすべきは、本件事象をふまえての社員に対する倫理研修であることを特に付言する。

第7 結語

今回のYHCにおける法人顧客に対する引越料金の不適切請求問題の根本的な原因は、顧客のために設計したはずの商品内容が複雑で、適正に運用するための組織的な管理体制が未整備であったことにあるが、本報告書の中で指摘したとおり、内部通報などにより、会社としてこれまで何回か不適切請求を抜本的に是正する機会がありながら、今日まで是正がなされなかったことは、YHCだけでなくYHDを含めたヤマトグループ全体で、結果としてガバナンス及びコンプライアンスの運用に重大な問題があったと言わざるを得ない。これまでヤマトブランドを信頼してきた多くのステークホルダーを裏切る結果となった今回の問題について、ヤマトグループ全体として重く受け止める必要がある。

当委員会は、今回、会社の組織体制等多くの問題点を指摘するとともに、それを踏まえた抜本的な再発防止策を提言した。特に、法人向け引越商品の設計内容の見直しのほか、適正な運用を可能にする組織的な管理体制が確立しない段階では、法人向け引越商品の供給を安易に継続することは、困難であることを当委員会として強調しておきたい。

また、本報告書の中でも触れているように、確実な再発防止策を講ずるためには、YHDの強力な支援、関与なくしては困難であると考えている。

さらに、再発防止策の実施に当たっては、本社と現場との良好なコミュニケーションを確保しつつ進めることが重要である。

今回の調査過程におけるヒアリング等を通じて、YHDを含む会社幹部においては、本件を自らの問題として深刻に捉えるとともに、YHCのみならずヤマトグループ全体の信頼低下に強い危機意識を有しており、信頼回復のためにあらゆる手立てを講ずる強い決意を感じた。今回のようなことが二度と起こらないよう、全社をあげて信頼回復に取り組むことを切に希望するものである。

用語定義集

用語	用語の説明
YHD	ヤマトホールディングス株式会社
YHC	ヤマトホームコンビニエンス株式会社
YTC	ヤマト運輸株式会社
YSD	ヤマトシステム開発株式会社
発作業店	顧客の引越元住所地を担当する店所であり、引越家財の搬出作業を行う
着作業店	顧客の引越先住所地を担当する店所であり、発作業店から搬出され、到着した顧客家財の引越先への搬入作業を行う
引越アドバイザー	見積書作成を担当する者
ヤマト単独決定法人	法人顧客との基本契約における受注方法として、ヤマトホームコンビニエンス株式会社が独占的に受注できる契約相手方法人
相見積り法人	法人顧客との基本契約における受注方法として、引合時に他社との相見積りを前提とする契約相手方法人
タイムリー	法人及び個人顧客の家族向け引越商品。その詳細は調査報告書14頁のとおり
ジャスト	法人顧客の単身者向け引越商品。その詳細は調査報告書15頁のとおり
2M3	法人及び個人顧客の単身者向け引越商品。その詳細は調査報告書15頁のとおり
タリフ	各引越商品の定価料金
ボックス	家財の積載に使用されるかご (内寸: 1.04m×1.04m×1.70m=1.83m ³)
家財量ポイント	引越の際に運搬対象となる家財の容積を把握するため家財算出表を用いる際に設定された数値
オプション	各引越商品に別料金で付加することができるサービス
横持ち	顧客宅に接する道路が狭く、宅先まで大型車両が進入できない場合に、大型車両を幹線道路等に停車させ、小型車両に家財を移し替えてピストン輸送するサービス (オプションの一種)
家財算出表	見積時に使用される帳票。標準家財サイズを基礎として容積換算のためのポイントを設定し、これに照合して引越対象家財の容積を推計するためのツール。例えば、「椅子」が「4」ポイント、「テレビ台」が「5」ポイントなどと設定されている。

見積書	見積時に使用される帳票。搬出元から班入先までの輸送距離、家財量ポイント、オプションによって決定された料金が記入される。
売上票	見積書の下に複写式で綴られており、見積書と同じ内容が記入される。発作業店が売上計上するために使用される。
家財チェックリスト	見積時に使用される帳票。搬出家財の傷の有無、状態を確認するため使用される。
作業連絡票	発作業店が着作業店に対して作業状況を連絡するため使用される帳票。輸送形態（ボックス輸送か、チャーター便か等）、使用されたボックス数等が記入される。
確認書	搬出作業完了時、搬入作業完了時に使用される帳票。1枚紙に、発作業店として顧客と確認すべき内容、着作業店として顧客に確認すべき内容が記載されており、確認したものにチェックを付ける形式である。
引越基幹システム	案件別に、引越依頼時から請求時までの情報が入力管理されている社内システム
受注回避のための見積り	ヤマト単独決定法人からの依頼が多く、車両、作業員の手配が困難な場合、相見積り法人について、競合他社に負けることにより受注を回避する目的にて提出する見積り
業務インセンティブ	各担当別の業務特性に応じて、基本給とは別に支給される歩合制賃金
業務役職者	チーフマネージャー、マネージャー（本社、統括支店）及び支店長という現場役職者を指す
経営役職者	本部長、本社部長及び統括支店長という経営幹部を指す
事業SU長	YHDより認定された業務役職者である新規事業準備室長