

調査報告書（要約版）

1 調査方法及び調査結果の概要

調査委員会（以下「当委員会」という。）は、ヤマトホームコンビニエンス株式会社（以下「YHC」という。）が、法人顧客を対象とした引越業務（社員の転居に伴う居宅引越）において、平成28年5月1日から平成30年6月30日までの間不適切な見積りに基づく請求をし、その総額が約17億円と見込まれると発表された事象（以下「本件事象」という。）等について、平成30年7月24日から同年8月27日にかけて、同年6月30日から遡及して内部告発がなされた平成22年ころまでを調査対象期間として、関係者への事情聴取（268名）、各資料の確認・精査、サービス・業務フローの各段階に応じて定めた本件事象発生要因仮説の検証等を行った。

その結果、会社経営層による組織的な指示は認められなかったものの、全社的に、実家財量を上回る見積りに基づく請求が漫然と行われていたこと、その原因は、全社的な倫理意識の欠如に加え、YHC本社の諸問題、すなわち、商品設計、教育、法人契約、会社の組織体制、社員の処遇面、内部監査、内部通報制度にあることが認められた。また、一部の統括支店においては、特定の法人顧客に対し、見積り金額を高くする目的で、悪意で上乘せ見積りした事象が認められた。他方、本件事象の返金対象として発表された上記の約17億円には、本来、YHCに法的な精算義務が存しないと思料される取引が相当に含まれている可能性があることが確認された。

なお、後記4(6)のとおり、上記の約17億円の算定に用いられた過去の各引越の実家財量を推計しうる資料は、システム上も印刷物としても、平成28年5月までのものに限られ、それ以前に遡及して調査することはできなかった。

2 本件事象に関する引越商品、約款の内容等

(1) 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。）

ア 法人顧客及び個人顧客を対象とし、比較的家財量の多い家族引越を想定した商品で、家財量に応じた料金設定（5^m単位）となっている。輸送形態は、トラック輸送である。

イ タイムリーには、引越らくらくタイムリーサービス約款が適用され、見積り後に、見積り内容（総家財量ポイント数、距離、オプション）に変更が生じたことにより、見積り時の料金に差異が生じた場合には修正（精算）を行う旨が規定されている。

(2) 単身引越ジャストサービス（以下「ジャスト」という。）

ア 法人顧客のうち、比較的家財量が少ない単身者を対象とした商品で、家財量に応じた料金設定（2^m単位）となっている。輸送形態としてボックス（内寸：1.04m×1.04m×1.70m＝1.83^mのかごであり、その中に家財を積載し、輸送する。）が用いられるため、大部分がヤマト運輸株式会社の幹線輸送を利用して行われ、総家財量は8^m（ボックス4本）までという制限がある。

イ ジャストには、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が適

用されるところ、タイムリーに適用される上記約款と同旨の精算条項の定めは存しないことから、見積りが適正になされている限り、見積り時と搬出時を比較して、家財量に差異が生じた場合において、YHC に法的な精算義務が生じるものではない。

3 タイムリー及びジャストの見積り方法

引越アドバイザーが、家財算出表を使用して、目視又は聴取により家財を確認し、各家財の合計点数（総家財量ポイント）を算出する。その総家財量ポイントと輸送距離を料金表のマトリクスにあてはめ、オプションが追加された場合にはその費用を加算して、料金を算出し、見積書を作成する。

4 調査結果及び本件事象の原因・背景

(1) 商品設計に関するヒアリング結果等

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が、開発時には、現場の声を聴取して商品設計に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、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。そのため、旧商品である「らくらくパック」（旧居の部屋数により料金を見積るため、見積り修正の必要がないに等しい）に比べ、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、現場では、いずれの商品を、どの段階で、どのような方法により選択確定すればよいのかわからない、見積り修正を行う具体的場面がわからない等の各種問題が発生した。

(2) 各統括支店のヒアリング結果

ア 統括支店においては、概ね共通する不適切な見積り及び請求類型や動機、目的が確認されたが、これらを大別すれば、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類型、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目的で余裕をもって多めに見積りした類型等の2つに分類されるところ、前者については、職務倫理上、論外というほかなく、YHC の倫理意識の欠如を指摘せざるを得ないが、後者については、引越における不確定要素に照らし、見積り自体はやむを得ないものであり、その後の修正（精算）が行われなかったことが問題である。

イ 組織的な上乘せの有無については、一部の統括支店長、支店長は、家財量ポイントが上乘せされた見積書が作成されていることを認識していた。もっとも、本社、統括支店長から上乘せ指示があったと述べた者はいなかった。

見積り修正については、そもそも、大部分の社員が約款の当該条項を知らず、それゆえ、見積り修正がなされないことが大部分であった。換言すれば、約款等について正確に認識していない大部分の社員は、見積り金額について、法人顧客が了解すれば以後変動することはないと解しており、そのような誤ったルールが現場に蔓延していたのである。

ただし、顧客から荷物量の減少を指摘されたこと等を契機として、減額修正した例もあった。

(3) 統括支店における特別事情

一部報道にあった四国統括支店における上乗せ請求については、高知支店が、平成30年4月から5月にかけて、特定の法人顧客から、121件の社員引越を受注したが、そのうち119件において、支店長や引越アドバイザーが一体となり上乗せ見積りが行われたことが認められた。かかる事象については、統括支店長らが黙認していたと言わざるを得ない。

また、平成22年、平成23年、四国法人ソリューション支店の他の法人顧客に対し、2度の上乗せ見積りが行われ、平成23年には、返金する事態となったにもかかわらず、個別事象として把握、処理されたため、重大事象として全社展開なされていなかった。

その他、4統括支店管下の支店において、見積り金額を高くする目的で、悪意で上乗せ見積りしたと思料される事象が認められ、YHC本社から注意通達が発出されたことがあったが、全社的是正に至らなかった。

(4) 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ところ、ヒアリング結果と同様の結論になった。

(5) 本社関係者のヒアリング結果等及び本件事象発生の原因・背景事情の考察

本社関係者のヒアリングにより、本件事象の原因・背景として、商品内容に関する教育の不備、YHC役員における約款や契約に対する意識等の不足、法人契約締結ルール不備と引越事業に係る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、内部監査の不備が認められた。

また、YHC本社の内部管理体制だけでなく、ヤマトホールディングス株式会社（以下「YHD」という。）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。

(6) 約17億円の内訳

上記の約17億円は、保管資料上確認可能な輸送形態、ボックス数等から各引越の実家財量を推計し、これと家財算出表上の総家財量ポイントと比較して算出したものである。そのため、その中には、① ジャスト選択で適正見積りのもの（約款解釈で返金対象外）、② 適正見積りで、実家財は搬送したが、積載結果により容積が減少したものの、③ YHCと法人顧客との間の個別合意により金額決定されたもの等、本来、YHCに法的な精算義務が課せられていないものが相当程度含まれていると推認される。他方、約17億円のうち、実態を伴わないオプション加算分を含み、意図的、悪意的な部分を推計すれば、約16パーセント程度と推認されることが確認された。

YHD及びYHCが、今般、明白に不適切見積り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経営判断である。

なお、YHDが追加発表した約14億円を加えた約31億円については、会計上の見積り数値であり、当委員会がその当否を判断する立場にないが、14億円の中には、上記と同様に、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。

5 再発防止策の提言

- (1) 当委員会は、上記の調査結果をふまえ、見積り時に、家財毎のポイント数の合計（総家財量ポイント）に応じて料金が算定され、搬出時に、実家財量の差異が生じた場合に見積り金額を逐一修正、精算しなければならないという商品自体、不確定要素を多く含む引越の実態に合わないものであるから、再発防止策として、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考え。そこで、YHC に対し、引越商品の見直し、当該商品に対する正しい法知識及び具体的運用に係る教育の充実、現場の負担となるような高すぎる割引率となっている法人契約の見直し、及び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及びコンプライアンス部門の強化、社員の処遇・業績評価方法等の見直し、文書保管基準の見直し、内部通報制度・監査の見直し、そして、これらを確実に実行するための YHD による管理・監督を提言した。
- (2) また、上記抜本的対策を講じるためには一定期間を要することから、当委員会は、YHC が法人顧客に対する供給責任を果すため現行商品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した。YHC は、見積りに関する基準及び見積り修正の基準を明確にすること、業務フローにおいて家財量の差異をチェック、けん制する機能を充実させること、これらの業務フローを含むマニュアル等を作成し、社員に対して周知徹底すること、法人契約の割引率見直し等を行おうとしているところ、それらが全社的に確実に実行されれば、本件事象のような事態の再発は防止できると評価できるが、その前提として、まず本件事象をふまえての社員に対する倫理研修を実施したうえ、責任をもって対応すべき本社機関を置くこと、再発防止策実施による過度な現場負荷が生じないよう、YHC 本社が現場における要員体制について十分注視し、検討すること、マニュアル等を早急に作成し、社員への周知徹底を図り、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。また、YHD の監督指導、協力が不可欠である。

6 結語

当委員会は、本件事象に係る今回の調査を通じて、YHD を含む会社幹部においては、本件の問題を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、会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。