

【2024 年版】

ショッピングセンターにおける
売上報告の効率化に向けた提言

～ 中長期的・抜本的対応策の検討状況および取組みの方向性 ～

2024 年 5 月 30 日

一般社団法人 日本ショッピングセンター協会

デジタルトランスフォーメーション委員会

売上報告業務標準化ワーキンググループ

目次

はじめに.....	3
【1】テナント従業員を取り巻く環境の変化とディベロッパーの課題.....	3
【2】中長期的・抜本的対策の検討.....	5
【3】業務標準化案の策定までの検討過程.....	8
【4】SCにおける売上報告業務標準化案の提言.....	10
【5】標準化の普及・浸透とデジタル化に向けて.....	14
デジタルトランスフォーメーション委員会「売上報告業務標準化ワーキンググループ」メンバー	15

はじめに

本提言書は 2022 年 5 月にデジタルトランスフォーメーション（以下、DX）委員会で発表した提言書に示した課題について、DX 委員会の売上報告業務標準化ワーキンググループ（以下、WG）で継続議論を行い、中長期的・抜本的対応策の検討状況および取り組みの方向性についてまとめたものである。

【1】テナント従業員を取り巻く環境の変化とディベロッパーの課題

中長期的・抜本的解決策の検討に入る前に、コロナ禍をはじめとする様々な経営環境の変化に伴って、ショッピングセンター（以下、SC）テナント従業員の置かれている状況も変化している点に触れておきたい。以下は、人手不足対策に積極的に取り組む協会会員ディベロッパー企業がテナント企業を取り巻く状況変化について考察した内容を参考に整理したものである。

<昨今のテナント従業員の主な業務変化>

項目	増減	備考
接客以外の業務	↑↑↑	EC 関連業務、SNS 運営など
新サービスへの対応	↑↑↑	キャッシュレス決済の多様化など
お客様の声	↑↑↑	カスタマーハラスメントの社会問題化など
店舗従業員数	↓↓↓	人手不足の慢性化など
店舗内コミュニケーション	↓↓↓	離職に伴う頻繁な入れ替り、懇親機会の減少など
個々の業務量	↑↑↑	上記の増減の総計

加えて、売上精算業務のコストを試算したところ、「概算で約 2,808 万時間/年」の業務となった。仮に時給 1,000 円とした場合、**280.8 億円**のコストをかけていることになる。

全国の SC 数	×	1SC 当り 平均店舗数	×	売上精算 業務時間	×	営業 日数	
3,000SC	×	52 店舗/SC	×	0.5 時間	×	360 日	= 2,808 万時間/年

上表の通りテナント従業員の役割や業務量は増大し続けており、これらのサービスレベル維持向上のために少人数でマルチタスクを続けているのが実態である。**現場の負担軽減は待ったなしの状況**にあり、約 280 億円の業務コストと試算される本提言書

で取り上げる毎営業終了後の精算作業も含め、あらゆる合理化策を打ち出し、スピード感をもって実践しなければ、現場は疲弊していく一方である。

また、ディベロッパーにおいても、2022年5月に発表した提言書で示した状況から大きな変化は見られず、下記の課題が継続しており、ディベロッパー側でも売上報告業務効率化の機運が高まっている。

- (1) テナントからの売上報告内容の精査に多大な時間を割いている
- (2) 紙で提出される証憑類や金券の配送コスト、保管コストが発生している

以上の課題認識を前提に、本論に移りたい。

【2】中長期的・抜本的対策の検討

(1) 主な課題と克服の方向性

前回の提言書において SC 現場の様々な課題について列挙してきたが、営業終了後の精算業務の効率化においては、主に二つの課題に対して克服策の検討が求められる。

① ディベロッパーが求める報告項目や報告方法が各社各様に存在すること

ディベロッパーが求める売上報告はこれまで各社毎に手法やルールが確立されてきたことから、各社各様の報告様式にテナント企業が都度対応している状況にある。一方で「ディベロッパーとテナントとが正しい売上情報を相互確認する」という目的は共通であり、業界全体で課題解決を目指す上では、**「統一的な業務フローの導入（業務標準化）」**が求められる。

② ディベロッパーとテナントのシステムが併存し、連携がされていないこと

路面店とは異なり、テナントが持ち込んだレジにディベロッパーが貸与する各種端末を繋ぎこむことで決済環境を構築することが主流の SC では、自ずと両者のシステムが共存することになる。そしてこれらを横断する各手続きは“手作業”によってフォローすることが定着しており、また長年見直されてこなかったことが人的負担の原因となっている。

本来数値の正確な集計や伝達はデジタルが得意とする領域であり、これらの**「デジタル化環境」を整える**ことで、課題の克服を目指せるのではないかという結論に至った。

(2) 解決策の構想

WG では、前述の業務標準化とデジタル化環境を個社同士による個別最適で達成するのは限界があること、またテナント企業においては企業規模やシステム投資余力、使用するレジ仕様が一樣ではない中で参画ハードルが高くないよう配慮が必要であることなど、総じて**「いかに業界全体で標準的に利用できる仕組みを整備するか」**という観点で意見交換が行われた。そうしたなかでテナントの企業規模やレジ仕様に依らず売上報告することができ、また各ディベロッパーの必要な情報の受け渡しを仲介する機能をもった「共通プラットフォーム」の構想が WG メンバーより提起された。(下図)

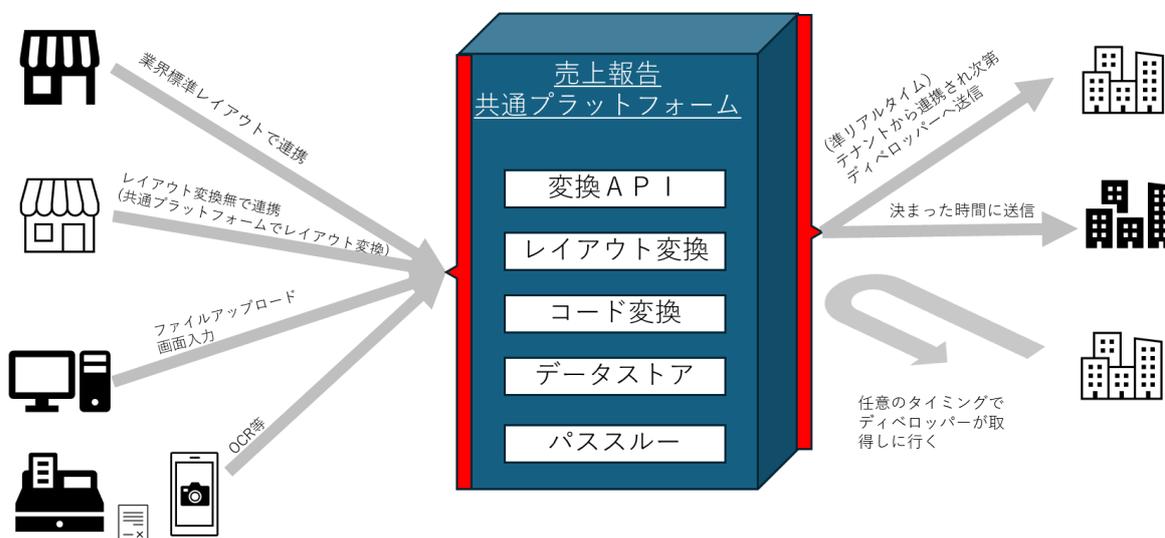
概略としては、左側の各テナントから送信された売上報告データを右側の各ディベロッパーが求める最適な情報レイアウトに変換して連携する共通プラットフォームをテナントとディベロッパーの間に構築する構想である。

この導入によりテナント企業はディベロッパーによって異なる報告形態・項目を求められることがなくなり、決められた項目のデータ送信と現物処理（現金、金券等）を行うことで報告が完了となる。ディベロッパー企業は売上の確認・確定に必要な情報が過不足なくデジタルで入手することができ、双方の負担軽減につながるのではないかと、という仮説である。WG 内の賛同を得て、この構想を深度化していくこととなった。

<共通プラットフォーム構想>

テナント

ディベロッパー



(3) 他業界の類似事例からの学び

上記のプラットフォーム構想を進めるため、SC 業界と同様の課題に直面し業界全体でシステム化を遂げた流通業界の事例を参考にした。

<類似事例の主なポイント>

- ① 日々の発注から請求に至るまでのプロセスを個別対応領域から協調領域に転換する取り組みである。
- ② 発注から請求に至るまでに用いる項目の策定にあたっては、情報のやり取りをするプレーヤー（小売、卸、メーカー等）が一つの会議体で集まり、自分たちの業務プロセスやシステムを情報共有しながら検討を進めた。
- ③ 項目の標準化を定めることが「業務プロセスの標準化」にも繋がり、日頃の取引業務の効率化・高度化に寄与する取り組みとなる。
- ④ 検討プロセスとしては、まず項目の標準化を検討する WG を立ち上げ、関係業界団体も参画して項目の標準化を先行して進め、その後システム化の検討と実証を繰り返し行いながら、システムの実装と対象業態を拡大に取り組んだ。

①～③については当 WG の問題意識や進め方と一致するものであった。また④について、WG 内ではデジタル化に向けた検討手順の先行事例として合理的な進め方であるとの意見が多かったことから、共通プラットフォーム構想の実装化にあたり

Step1 業界標準化案の策定と普及

Step2 業務プロセスのデジタル化

という 2 段階の流れで検討を進めることとなった。

【3】業務標準化案の策定までの検討過程

(1) 検討体制の強化

まず標準化案の議論本格化に向けて、これまで DX 委員会に所属する一部の企業が参画していた WG 体制を、DX 委員会に所属する全企業が参画する体制に拡張し、また WG 名称を「売上報告業務標準化 WG」と改めて、標準化という特定テーマについてスピード感をもって集中的に議論する体制に移行した。

(2) 現行業務フローの調査と把握

「Step1 業界標準化案の策定と普及の検討」にあたり、改めて WG に所属するディベロッパー企業（グループ企業も含む）等がテナント企業に求めている報告項目や業務フローについて最新動向の調査を行った（調査結果は次ページ参照）。

その結果、最も簡素化した方法を採用していた企業（以下、「A 社」）は報告項目を 3 項目に絞り、売上報告を完了させていることが分かった。

調査結果を受けて、WG では、抜本的な負担軽減に向け、テナントとディベロッパーの双方で負担軽減の効果が見込まれることから、A 社を参考とした標準化議論を進めた。

(参考) テナントからディベロッパーへの売上報告項目の調査結果

【表の見方】◎：報告有 空白：報告無

(注)「A社以外」で1社以上が報告有とした項目を◎としている。従って、◎とな
 っている項目としていない企業もある(例.免税売上など)

大項目	中項目	小項目	A社	A社以外	備考
総売上	内訳	現金売上		◎	
		クレジットカード売上		◎	①手書、金券含む ②ディベロッパー貸出端末自動集計値の報告ディベロッパーもあり
		銀聯売上		◎	ディベロッパー貸出端末自動集計値の報告ディベロッパーもあり
		電子マネー		◎	ディベロッパー貸出端末自動集計値の報告ディベロッパーもあり
		QRコード決済		◎	ディベロッパー貸出端末自動集計値の報告ディベロッパーもあり 導入SCのみ
		商品券	◎	◎	【A社以外】ディベロッパーによっては、額面額毎に報告
		ポイント利用分		◎	ディベロッパー貸出端末自動集計値の報告ディベロッパーもあり
		掛売上	△	◎	△：発生時のみ
		その他		◎	自治体等他社発行商品券など
		総売上合計			
売上控除	内訳	消費税		◎	
		売上控除		◎	
		売上控除合計		◎	
純売上			◎	◎	
預入現金関連	預入現金 との差額 調整項目	売上外入金	△	△	△：発生時のみ
		売上外出金	△	△	△：発生時のみ
		商品券差額		◎	券面額－実売額
		現金過不足	△	△	△：発生時のみ
		その他		◎	SCポイント/クレジットカード/QRコード決済を求めるディベロッパーもあり
		預入現金		◎	
その他	レジ客数		◎	◎	
	免税関連	免税客数		◎	
		免税売上		◎	
		免税店数		◎	

【4】SCにおける売上報告業務標準化案の提言

以上の検討過程から、ディベロッパーとテナント双方の負担軽減を実現し、デジタル化を見据えた業務フローの標準化を目的として、以下を提言する。

(1) 基本的な考え方

- ① 「テナント報告値を正とする（即ち、純売上を構成する各項目の詳細確認(検算)をやめ、純売上や異常値確認に的を絞った確認とする) 思想へ転換」で簡素化を推進する。
- ② 上記の思想転換とともにその他負担軽減に資する取り組みも併せて推進する。

(2) 標準化のポイント

- ① 業務のシンプル化
 - 報告を求める項目は賃料計算等に必要な情報に絞りこむ。
 - テナントの報告値（入金額、端末決済額）に基づき、ディベロッパーは預かっているものを返還する。
 - ② ディベロッパーの関わり方の見直し
 - 従来ディベロッパーも詳細を確認していた純売上の内訳の正確性の確保は、テナント企業で実施する（本来のあるべき姿に戻していく）。
- ※ テナントの会計領域にディベロッパーは必要以上に関与しない発想に転換
- ※ 修正対応が生じた場合はこれまで通りディベロッパーとやり取りをする。

(3) 標準化案

① 報告項目

No	報告項目	報告を求める背景、議論事項等
1	純売上	賃料計算の基礎数値となるため。売上状況の把握・分析のため。
2	商品券類	金券であり相互確認が必要のため。
3	売上控除	売上対象外の金額把握のため。
4	レジ客数	（賃料計算には影響しないが、）集客状況の把握・分析のため。 ※テナント申告以外に把握方法がないため

② その他負担軽減に資する取り組み

○ ペーパーレス化の推進

- ・ ディベロッパー発行の紙金券の電子化/廃止(煩雑な現物処理の解消)
- ・ 紙で作成、提出する日報の廃止 (OCR などによる紙日報作成・提出業務の削減による効率化を推奨)

○ ヒューマンエラーの最少化、早期発見の取り組み

- ・ POS と CAT 端末の連携推進 (会計時の二度打ちの解消)
- ・ CAT 端末の簡易照会機能の活用 (営業中に件数・金額を確認でき、過不足等の発見の一助とする)
- ・ 精算レシートの表記統一 (ヒトによる読替え、OCR の定義付けの負担軽減)

○ ディベロッパーによる照合作業の見直し

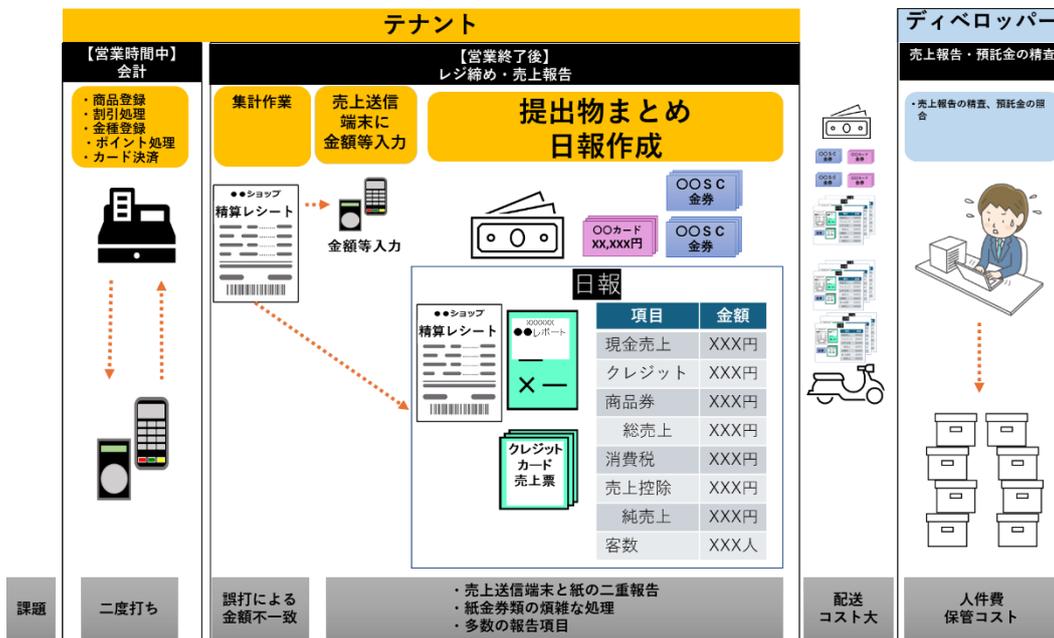
- ・ 全項目の精査/検算から、誤計上や異常値の確認に特化する手法へ移行

③ 補足事項

本提言は上記の業務フローを標準として SC 業界全体に定着させることを最終的な目的とするが、まずはディベロッパー・テナント双方の負担軽減の有効な手法の一つであることを理解いただき、これらに実務を近づけるべく、社内外での議論や調整に着手いただきたい。

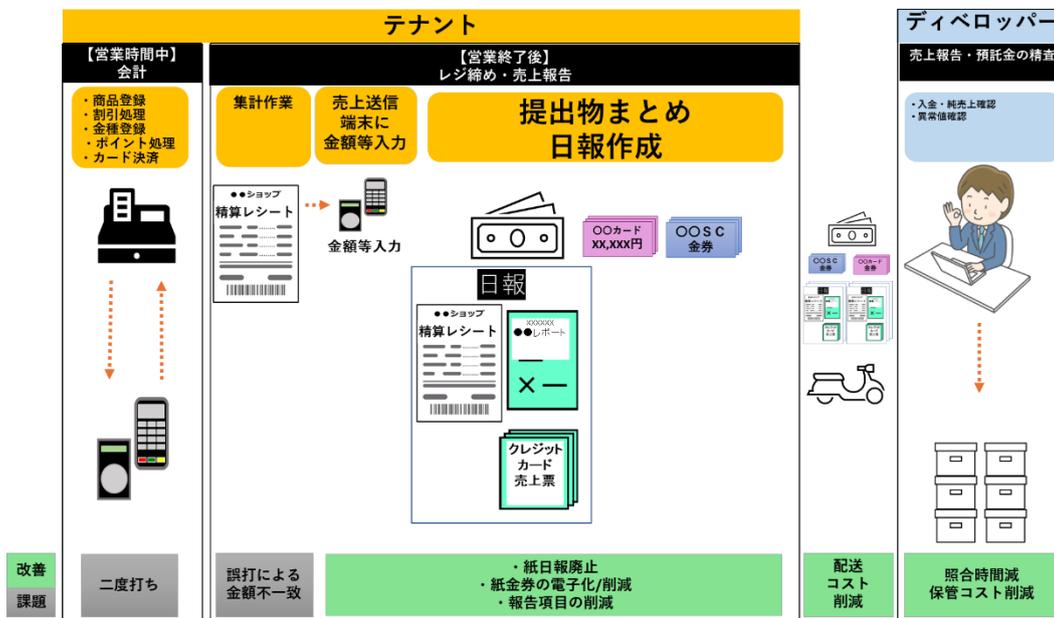
(参考) 既存業務フローと改善後の業務フロー

<現状>

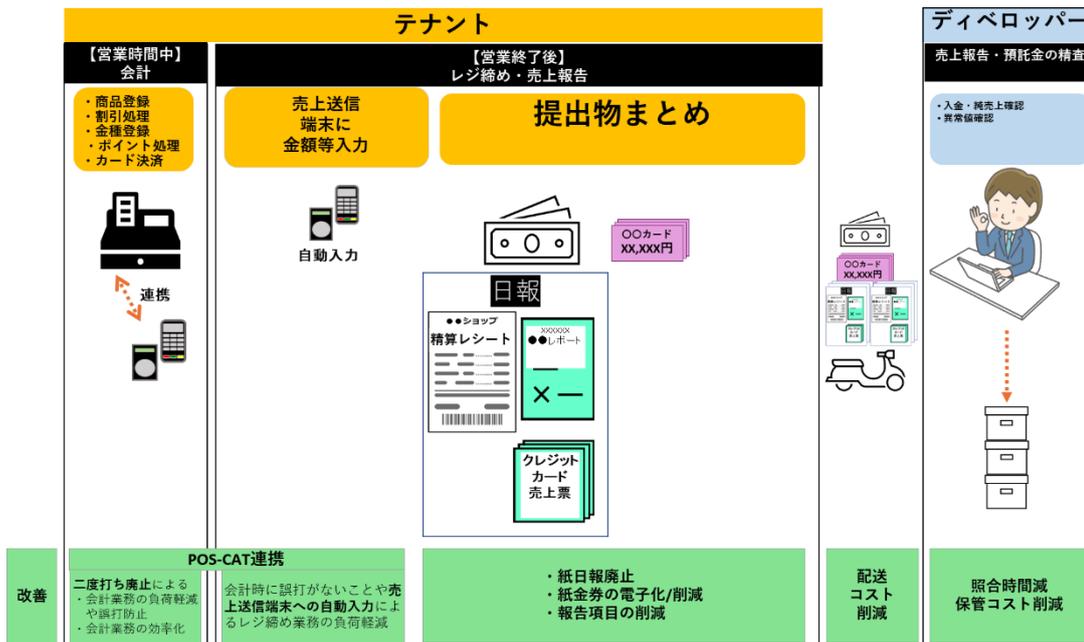


<運用による改善後> 紙日報廃止、報告項目数の削減、紙金券の電子化/廃止

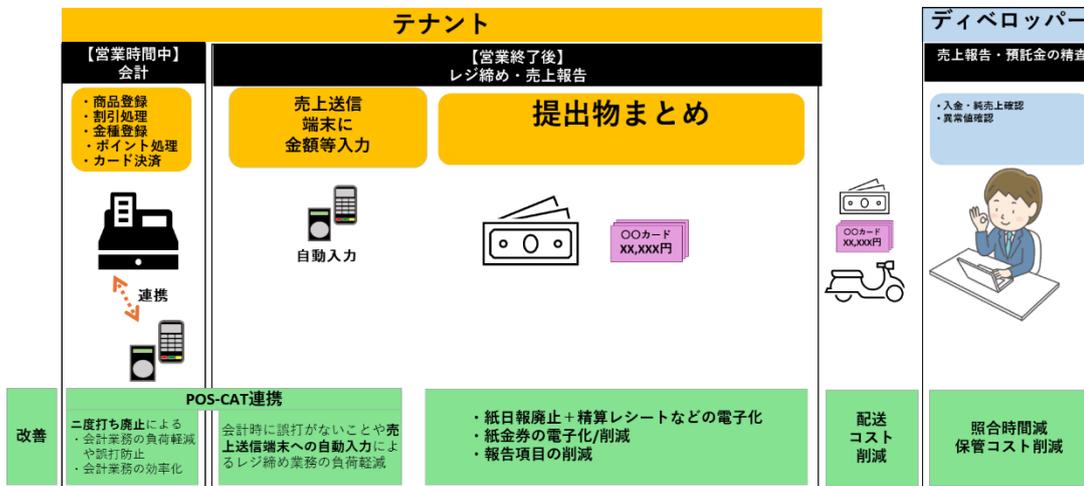
ディベロッパーでの確認作業見直し等



<システムによる改善後①> POS-CAT 連携



<システムによる改善後②> 精算レシート等の電子化



【5】標準化の普及・浸透とデジタル化に向けて

本 WG はデジタル化によって売上報告業務にかかる時間をゼロに近づけていくことを目標としている。今回の提言内容を各 SC が導入することで、一定以上の負担軽減効果が得られると考えている。

冒頭にも指摘したように、現場の負担軽減は待ったなしの状況にある。既存の業務フローの改良と思想転換によって負担軽減が見込まれる本提言の導入に各 SC 現場が主体的に取り組んでいただけるよう、当協会活動のあらゆる機会を活用して情報発信や各種フォローを行っていくとともに本 WG では次の検討ステップである **Step2 業務プロセスのデジタル化** に向けた議論にシフトしていく。

デジタルトランスフォーメーション委員会 「売上報告業務標準化ワーキンググループ」メンバー

(敬称略・順不同)

林 直孝【座長】	J.フロント リテイリング(株) 執行役常務 デジタル戦略統括部長
櫻井 裕也	(株)アダストリア 執行役員 DX 本部長 兼 デジタルソリューション本部長
磯畑 友希	(株)アダストリア DX 本部 アシスタントマネージャー
知久 和男	タリーズコーヒージャパン(株) 店舗・FC 開発推進部 副部長
橋本 聡	タリーズコーヒージャパン(株) 管理本部システム部 部長
榊原 一郎	(株)良品計画 ITサービス部 コマースサービス店舗デジタル推進課
佐野 崇	(株)良品計画 ITサービス部 コマースサービス店舗デジタル推進課
森山 いづみ	(株)ロフト 執行役員 オペレーションサポート部 部長
向井 智美	(株)ロフト オペレーションサポート部 販売教育担当
城 昌也	イオンモール(株) 営業管理部 部長
森田 友見	イオンモール(株) 営業管理部 売上管理グループ マネージャー
佐藤 元輝	イオンモール(株) 営業管理部 売上管理グループ
平田 久仁子	イオンモール(株) 営業管理部 売上管理グループ
高森 茜	イオンモール(株) 営業管理部 売上管理グループ
嶋崎 洋史	JR 西日本 SC 開発(株) 業務企画部 部長
若月 香奈	JR 西日本 SC 開発(株) 業務企画部 サブリーダー
鶴原 智史	JR 西日本 SC 開発(株) カンパニー統括本部 事業戦略室 サブリーダー
西森 敦史	住商アーバン開発(株) 経営企画室 室長
柴 良彰	住商アーバン開発(株) アカウンティング・マネジメントセンター センター長
川口 典比古	東日本旅客鉄道(株) マーケティング本部 戦略プラットフォーム部門 (システムユニット) チーフ
本間 勝広	東日本旅客鉄道(株) マーケティング本部 戦略プラットフォーム部門 (システムユニット) チーフ
古沢 淳一	(株)丸井 小売DX推進部 部長
三鍋 淳	(株)丸井グループ 財務部_出納センター マネージャー
野崎 和紀	(株)丸井グループ グループデザインセンター チーフリーダー (課長代理)
大久保 卓哉	(株)エムアンドシーシステム デジタル推進本部 R&D センター 課長
阿部 希	(株)エムアンドシーシステム デジタル推進本部 R&D センター マネージャー
蘇 朔望	三井不動産商業マネジメント(株) 企画部 部長
磯野 洋一	三井不動産商業マネジメント(株) 企画部企画課 課長
飯島 貴徳	三井不動産商業マネジメント(株) 事務管理統括部 次期売上金管理業務推進課 課長
吉村 美裕子	三井不動産商業マネジメント(株) 事務管理統括部 次期売上金管理業務推進課 課長代理

デジタルトランスフォーメーション委員会 委員長 林 直孝

(J.フロント リテイリング(株) 執行役常務 デジタル戦略統括部長)

<本件に関する問い合わせ>

一般社団法人日本ショッピングセンター協会

総合企画部・デジタルトランスフォーメーション委員会担当

E-mail dx@jcsc.or.jp

T E L 03-5615-8510