売上報告の効率化に向けた提言

2022 年 5 月 25 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
EX × 協調領域推進 WG

目次

3
3
3
5
6
6
6
8
10
10
11
11
11
12
12
13
14

1. はじめに

(1)SCの特徴と売上報告

ショッピングセンター (SC) は、ディベロッパーにより計画的に開発された施設に、 商業・サービス施設の集合体として、多種多様なテナントが出店し構成されているⁱ。

SCビジネスは、ディベロッパーが土地・建物などの不動産をテナントへ賃貸し、その見返りとして賃借料を得る、いわゆる不動産賃貸業ではあるが、オフィス賃貸業とは異なる特徴を有している^{III}。特徴的な違いとして、ディベロッパーとテナントとが互いに協力し合いSCの長期繁栄を目指す点が挙げられる。その一環としてSC全体の統一性^{III}を保つため、ディベロッパーはテナントの営業管理をおこなっており、テナントは日々の営業活動について各種報告などをおこなっている。

そのうち、「売上報告」は SC の営業実績を表すとともに、賃料算出のもとにもなる主要な報告の一つである。 S C の賃料形態は「歩合を含む賃料形態(完全歩合賃料、最低保証付歩合賃料(固定+歩合))」「売上金精算による賃料収受」などがあり、テナントは、毎営業日、売上をディベロッパーに報告するとともに、その売上金をディベロッパーに預託している。一方で、売上報告を受けたディベロッパーは、毎営業日、報告内容を精査し、一定期間ごとに、売上金賃料・共益費、その他諸経費を計算し、預かった売上金から差し引いた額をテナントへ返還している。

売上報告は、歩合賃料が一般的なSCにおいて、長年にわたって、おこなわれてきた。 その間、報告内容や報告方法の見直しを、ディベロッパーがそれぞれで実施してきた結果、 報告の仕様は様々に変化した。求められる報告がディベロッパーによって異なる状況は、 特に複数の SC に出店するテナントにとっては負担や不満の要因となってきた。加えて、 合理的な見直しの議論が十分されてきたとは言い難く、報告するテナント従業員や報告内 容を精査するディベロッパー従業員双方への大きな負担が続いてきた。

SC業界においては、日本全体と同様、人手不足という喫緊の課題を抱えており、SC業界が一丸となってESや働き方改革とともに、SCで働く魅力の向上に取り組む必要がある。

(2)デジタルトランスフォーメーション委員会の立ち上げ

前述の人手不足に加えて、SC業界を取り巻くデジタル技術の進展を背景に、日本ショッピングセンター協会は、「SCの生産性や魅力の向上など店舗や施設運営の改善に資するニューテクノロジーの実装化を支援する」ことを目的として、2020年度にディベロッパー企業とテナント企業とで構成されるデジタルトランスフォーメーション委員会(以下、DX委員会)を立ち上げた。

委員会では、はじめに、SC 業界における DX 推進をどのような観点で整理していくべきか意見交換を行い、顧客視点(CX)と従業員視点(EX)、競争領域と協調領域の 4 象限に大別を行った(図1)。そのうち、E X(従業員体験)領域において、いまだに人手や手作業に依存している「売上報告」への課題意識が多く寄せられたことを受け、その解決のた

めの具体的な活動をしていくこととなった。

2021 年度より「売上報告」の効率化を推進すべく「EX × 協調領域推進 WG(以下、WG)」を立ち上げ、ディベロッパー、テナントから DX や売上管理業務に従事する実務者をメンバーとして、計 10 回にわたり、課題整理と効率化に向けた解決策、短期的・中長期的な方向性について議論を行ってきた。

議論を通じては、ディベロッパー、テナントがそれぞれの立場を超えて忌憚のない意見 交換を進めた。そのなかでは、毎営業日、10を超える項目を手作業で集計し報告するとい った、あまりにもアナログで非効率な状況は、テナント負担が非常に大きく、改善の優先 度が非常に高いという声が多く聞かれた。

一方で、「売上報告」の効率化はテナントにとっての、長時間労働の是正以上に、お客様と第一線で接するテナント従業員が販売業務(接客やサービス等)に専念できる環境の実現、ディベロッパーにおいては報告内容の確認・確定にかかる負担の軽減や売上情報の加工や活用を容易にすることでお客様への新たな価値提供を実現することができる、双方にとって Win-Win の取組みであるとの結論に至った。

本書においては、WGでの議論の成果を記すことで、SC業界関係者が課題解決に取り組むことを期待するものである。

(3)1年間の議論を経てのWGメンバーの感想

提言に入る前に、1年間の議論を経たWGメンバーの所感を記した。「売上報告」の効 率化が秘める可能性について感じていただければ幸いである。

ディベロッパー

ディベロッパーが、長期にわたり、テナントに大きな負担をかけてきたこと、各社各様の経理業務見 直しは、多様な仕様に繋がり、テナント負担に繋がることもあることを認識した。まずは、ディベロッ パー企業にその事実を認識してもらうことが必要。一方で「売上報告」の効率化はディベロッパーとテ ナントの Win-Win の取組みであることも実感した。

ディベロッパ

本来のディベロッパーとテナントの信頼関係を再認識した。

テナント報告内容をディベロッパーが細かく確認する業務が発生する背景には歩合賃 料がある。固定賃料へのシフトも解決策ではあるが、経営の根幹にも関わる。今回の提 言が議論のきっかけになることを願う。

ディベロッパー

「レジ連携という選択肢自体を多くのテナントが知らない」「ディベロッパーもしっか」 り伝えてこなかった」ということに気づかされた。こうした相互理解や発信はすぐにでも 実行できることとして取り組んでいく必要があると感じた。

ディベロッパー

レジ連携等の DX が進まない理由の一つとして、個別仕様への対応があり、共通基盤が 立ち上がれば非常に Win-Win になっていくと感じた。

そういう意味では現場のニーズをサポート企業へ強力に発信できればと考えている。

テナント

EX の視点でスタートした WG だが、閉店後の業務軽減のみならず、お客様との最大の接 点である決済やレジの在り方も関連していることを理解した。その上で、売上報告は SC ビジネスの最重要部分であると感じた。ディベロッパーとテナントのニーズとテック系 企業の力がうまくマッチングしていくことを期待している。

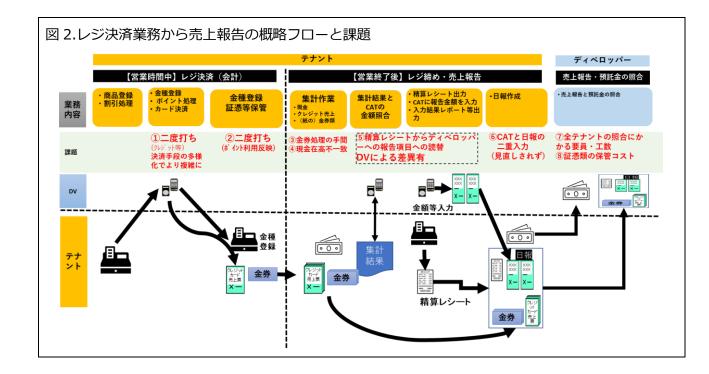
売上報告の解決は、ディベロッパー、テナント Win-Win の取組みと感じた。これまで も、レジ連携をディベロッパーに相談したことはあったが、大規模展開には個社の力で は難しいと感じている。本議論をきっかけに、改善の機運が業界全体で高まることを期 待している。

2. 課題の抽出

(1)売上報告とは

売上報告とは、毎日の営業終了後に、テナントがディベロッパーに対し、その日の売上 高を報告することである。報告内容は、ディベロッパーにより差異はあるが、現金・クレ ジットカード・商品券等の金種別の売上高や、売上から控除する費目の取扱額そして純売 上など、その後の賃料計算や預託金の照合に関わるものから、客数や免税売上高など多岐 にわたる。

売上とは、日中のレジ決済業務の蓄積であり、それらを集計して数値の報告や現物の提出を行う一連の業務フローを可視化したものが図2である。



(2)課題のポイント

図 2 中で、重要な点は、売上報告のもととなる、日中のレジ決済業務からすでに課題が発生している点である。レジ決済はお金に関わることであり、正確性が求められる一方で、接客の終盤であり、スムーズかつスピーディーな決済や会話等のコミュニケーションはお客様の CX 向上において重要な場面である。これらの両立にあたってテナント従業員の心理的負担は高い。それにもかかわらず、後述する二度打ちや、紙金券やクーポン類の処理など、接客への集中を妨げる作業が発生している。これらに対する、テナントの課題感は大きく、改善への期待は非常に大きい

課題の背景には、路面店とは異なるSC特有の環境として、レジをテナントが持ち込む 一方で、それ以外のクレジットカード決済端末などはディベロッパーが用意しており、両 者のシステムが共存していることが挙げられる。そのため、各業務において、テナントの 環境(レジ)とディベロッパーの環境(クレジットカード決済端末等)を横断する必要が あるが、機械的な連携が実装されていないことが課題を生み出している。

また、WGでは、機械的な連携以外に、「紙金券・紙クーポン」に対して、販促効果以上に、日中のレジ決済や営業終了後の売上報告における負担増が大きいとの声が多数あがるとともに、効率化の要望も非常に強かった。

(3)テナントの課題

前述の通り、SCにはディベロッパーとテナントの決済環境が共存することが特徴としてあるが、それらは、「SCならでは」の課題の要因にもなっている。

① レジ決済時の二度打ち

クレジットカード支払など、現金以外の決済の場合、テナント従業員はテナントレジ で商品をスキャン後、ディベロッパーの決済端末へ決済金額の手入力(二度打ち)が必 要になる。

また、SCのポイントカード処理を実施した場合、改めてテナントレジへの利用ポイントの手入力が必要になる。

繰り返し手入力による処理を行うことは、誤打の原因になり、結果として閉店後に金額不一致による対応が発生し、報告作業の長時間化にも繋がる。加えて、レジ決済に係る時間の増加、レジを操作するテナント従業員の心理的負担の増大で接客への集中を妨げるなどの課題を有している。

② 紙金券類(紙クーポン)の取扱い

紙金券類(紙クーポン)は、最終的には金種毎の集計が必要になる。集計作業はテナントが実施するケースと、ディベロッパーが実施するケースがあるが、いずれの場合も手作業が多く、現物の厳重な保管も必要となり、業務量や心理的負担の増大に繋がっている。日中のレジ決済における業務の煩雑化にも繋がり、WGでは、販促効果以上に、日中のレジ決済や営業終了後の売上報告における負担増が大きいとの声が多数あがるとともに、効率化の要望も非常に強かった。

【WGで挙がった意見】

- 紙クーポン類は、販促活動の一環で実施していることは理解できるが、都度使用ルールを理解し、現物の適切な処理・管理を行わなければならず、物理的・ 心理的負担にもなっている。
- ディベロッパー側も消込作業等の最終処理に相当の工数を要している。
- ・ 紙クーポン類の電子化が望まれる。電子化にあたっては、その使用や処理方法 がお客様およびテナント従業員に適切に周知され、レジ決済時の混乱に繋がる ことがないよう工夫が必要である。

③ 精算レシートからディベロッパー報告項目への読替え作業

テナントがディベロッパーへ売上報告をする際、その日の売上情報が集約された精 算レシートを用いて報告をおこなう。しかし、精算レシートの印字項目とディベロッパ 一が求める報告項目が完全に一致していることは少なく、一部報告のための読替え作業が必要になり、項目が1対1の関係でない場合は机上計算が必要になる。加えて、取扱金種の増加により複雑さが増している。複雑な業務は当然、現金と精算レシート等の数値とに不整合を誘発しやすくなる。不整合の原因は、読替え項目の誤り以外にも、日中のレジ決済における誤打の場合などもあるため、特定に時間を要することも多い。閉店後の遅い時間帯に実施する作業であることもあり、報告作業がいつ終わるのかといった、心理的負担も非常に大きい。これらの煩雑さや複雑さに対応するために、売上報告ができる従業員を閉店時に配置しなければならないなど、属人化の要因にも繋がっている。なお、読替え作業は、テナントの報告時以外にディベロッパーでの照合作業時にも必要となる。

④ 決済手段の多様化

QRコード決済の導入など、決済手段の多様化により、新たに決済機器の操作を覚える必要が生じる。利用頻度が低くても、決済手段の廃止がおこなわれることがなく、レジ操作のために覚えるべき事項が増え、レジ決済担当者の固定化などが発生している。加えて、報告項目の増加にも繋がっている。

⑤ ディベロッパー間による報告項目や報告方法の差異

ディベロッパー各社各様で見直しが進んできたことや経理ルールの違いもあり、報告方法に差異が見られる。

DX 委員会を中心とした 9 社へのアンケートを実施したところ、報告項目の事例では、同じ商品券売上高についても、実売額の報告を求めるディベロッパーと額面の金額を求めるディベロッパーに分かれた。

また、テナントに報告を求める項目数も最大で19項目のディベロッパーがいる一方で、2項目(純売上とレジ客数)と大きな差がみられた。報告項目が増えることは、テナント従業員の負担増にも直結しており、真に必要な項目への絞り込みが強く求められる。

なお、後述する OCR による業務効率化を図ったディベロッパーにおいては、報告項目数を2項目まで減らしており、テナントの負担軽減に繋がっている。

このような差異は、複数のSCに出店しているテナントにおいて、異動した従業員が 新たなルールを覚える必要が生じたり、急なヘルプ勤務の際の障害にも繋がっててい る。

(4)ディベロッパーの課題

一方で、ディベロッパー側の課題としては、WGで下記が挙がった。

① 報告内容の照合にかかる要員

1人で1日に照合できるテナント数は50~100店舗であるとされる¹。全国のSCにおいて、平均テナント数は52店(2021年末)²となっており、平均的に0.5人月~1人月の要員が必要となっている。またテナントから報告された売上や現物の不一致やイレギュラー対応に閉店後対応することも多く、要員不足や長時間労働の一因となっている。

② 証憑類の管理コスト

a. 配送コスト

照合業務や証憑保管業務の専門部署(出納センターなど)を設けているディベロッパー(複数のSCを運営するディベロッパーに多く見られる)では、証憑類の配送コストが大きな負担となっている。証憑と合わせて紙金券類も配送しているため、セキュリティ対策も必要となり、配送コストの増加に繋がっている。

b. 保管コスト

全国平均のテナント数が 52 店の規模のSCで考えると、紙で提出された日報 (精算レシート)を賃料請求の証憑として 7 年間保管した場合、日報が 1 枚の場合であっても約 13 万枚³の紙の保管が必要となり、保管に多くのコストが発生している。

(5)課題のまとめ

売上報告についてテナント、ディベロッパーのそれぞれで課題を列挙したが、その要因は、テナントの環境とディベロッパーの環境との機械的連携不足、販促目的の紙金券類、各社各様の報告ルールなど多岐にわたる。これらはテナント、ディベロッパー双方の業務や働き方に深く根付くものであり、課題解決の優先度は高いといえる。これらが解決されることは、ディベロッパーのコスト面での改善に加えて、テナントにとっては、単なる長時間労働の是正以上に、例えば、レジ決済時の心理的余裕の確保も期待でき、ひいてはSCに来館するお客様のCX向上へ繋がる可能性もあり、まさに、テナント、ディベロッパー双方にWin-Winの取組みと考えられる。

¹ D X 委員会の参加企業向けアンケート結果より

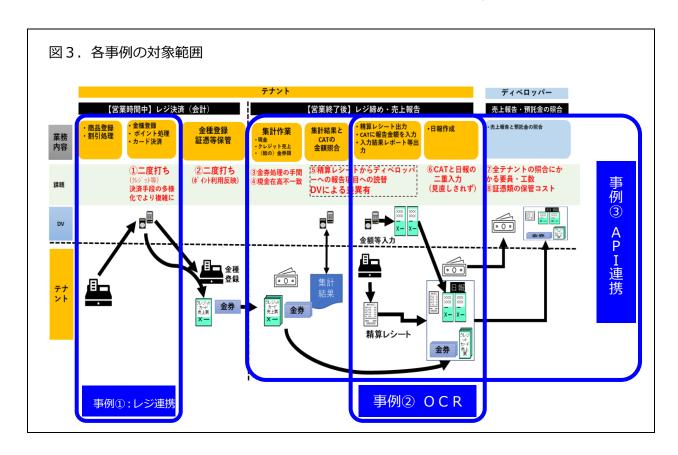
^{2『}SC白書』(一社)日本ショッピングセンター協会より

 $^{^{3}}$ 52 店 × 365 日 × 7 年 × 1 枚 = 132,860 枚

3. 売上報告の効率化事例

WGで挙がった売上報告の効率化事例を紹介する。事例④を除き、テナントの環境(レジ) とディベロッパーの環境(クレジットカード決済端末等)を横断する業務を機械化すること で、効率化を図っている。

事例①・②は国内事例である。現在の業務フローの一部分を機械化しているため、業務フローそのものに変更はない。事例③は中国の事例である。売上報告フロー全体の機械化のため、売上報告業務そのものが不要となっている。また、デジタル活用という手段以前に、現状の運用に無理や無駄がないか、簡素化できるところはないか、といった観点でルールを点検し、短期的な負担減を検討することも併せて推奨する。ここでは④にて事例を示す。



事例① レジ連携

テナント持ち込みレジで読み取った決済金額をクレジットカード決済端末へと連携させる方式。誤打の防止とレジ決済スピードの向上効果がみられる。システム開発費用が大きくなることから食品スーパーなど決済回数が多いテナントでの導入事例がみられる。

事例② OCR

精算レシートをスマートフォンのカメラやスキャナで読取り、ディベロッパーへの報告項目への「読替作業」を機械化する方式。手作業で発生していた転記誤りや記載誤りが

なくなることで、ディベロッパーによる「照合作業」の省力化にも繋がることが期待される。

WG では、実際に導入している企業からデモ画面を交えて説明を受けた。説明によると、OCR の導入に伴い、

- ・ 紙による日報の提出を廃止
- ・ 報告項目は純売上とレジ客数の2項目のみに絞り込み
- と、読替作業の機械化以外にも報告業務の効率化を実現していることが分かった。 一方で、
 - ・精算レシートから報告項目への読替を予め登録する作業の効率化
 - ・精算レシートに印字されない報告項目への対応方法の検討
 - ・多様な精算レシートの出力紙(A4紙など)への対応

など、効果をさらに高めるための検討課題として挙がったものの、作業の効率化が大きく図られている状況に、WG に参加しているテナントの評価は非常に高く、普及への期待も高かった。

事例③ 決済情報連携 API

中国のSCにおける事例。ディベロッパー側で、決済情報を受け取るAPIを準備。レジで決済の都度、売上情報をディベロッパーのシステムへ送信する。これにより、閉店後はレジ締め業務のみで、ディベロッパーへの報告業務が不要になる。

※中国は事例①で挙げたレジ連携も普及が進んでおり、デジタル活用による負担減が 進んでいる。

事例④ 運用ルールによる効率化

運用ルールによる効率化事例として、テナントに求める提出物をディベロッパーが報告内容の照合に必須の項目(純売上と客数の2項目のみ)に絞っているケース。

売上送信端末への情報入力は必要だが、下記の運用ルールなどでテナント従業員の負担を軽減しているケース。

- ・テナントによる日報作成が不要
- ・精算レシートと商品券類を提出袋に入れるのみ
- ・誤請求等は、翌日にディベロッパーへ連絡して対応

WG ではデジタル活用による抜本的な業務見直しを目指す一方で、デジタル活用以前に、現状で比較的売上報告が効率化されている事例を見習い、各ディベロッパーが自社の運用ルールを検証することを通して、短期的にも負担減を検討することへの期待も大きかった。

4. まとめ

日本ショッピングセンター協会では、S C定義の中で「生活者ニーズに応えるコミュニティ 施設として都市機能の一翼を担うもの」としている。

SCに来館するお客様の二一ズに応える施設となるべく、各SCはCX(CS)の向上のため競争的に創意工夫を重ねてきた。その結果、業界の発展に繋がってきたと考えられる。一方で、DX委員会では、売上報告の効率化を、競争ではなく協調して解決すべき課題として整理した。その背景には、一企業の取り組みではなく業界全体で取り組むことが解決に必要との考えに基づいていたからである。今回、1年間の議論を通じて、見えてきたのは、売上報告の効率化は単なるEX(ES)の向上ではなく、CX(CS)にも繋がるということである。具体的にはレジ決済時の心理的負担軽減による接客力の向上、効率化による創出された時間をCX(CS)業務への活用などが挙げられる。

本書は、WGでの議論の成果を記すことで、SC業界関係者が課題解決に取り組むことを期待したものであるが、解決に向けては、まだスタート地点から一歩を踏み出した状況である。そして、これまでに述べたように、売上報告の効率化は一社の取り組みでは解決が難しい課題であり、まさに業界が「協調」して解決すべき課題である。これらの認識のもと、DX委員会は、2022年度も引き続き売上報告の効率化をテーマに掲げ、解決策の具体化に取り組んでいる。

最後に、SC業界は人手不足という課題に加え、新型コロナウイルスが変えた人々の価値観や行動への対応も求められる。その中で、テナント、ディベロッパー両者のEX向上の結果CXへの効果も期待される、売上報告の効率化を、業界が一体となり取り組み達成することで、生活者ニーズに応えるコミュニティ施設としてのSCがより一層発展することを強く期待する。

「EX × 協調領域推進 WG」メンバー

(敬称略・順不動)

林 直孝【座長】 J.フロント リテイリング㈱ 執行役常務 グループデジタル統括部長

櫻井 裕也 (株)アダストリア 執行役員 DX 戦略部 部長

磯畑 友希 (株)アダストリア DX 戦略部 アシスタントマネージャー

角田 美雪 (株)アダストリア DX 戦略部 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㈱ 事業開発本部 店舗開発推進フェロー

橋本 聡 タリーズコーヒージャパン(株) 管理本部 システムグループ グループ長

内海 芳雄 (株)ロフト 執行役員 業開発本部 ブランド事業部 部長

向井 智美 ㈱ロフト オペレーションサポート部 販売教育担当

西森 敦史 住商アーバン開発㈱ 経営企画室 室長

柴 良彰 住商アーバン開発㈱ 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㈱ 事業創造本部 新事業創造部門新領域ユニット(IT ソリューション) マネージャー

金原 宗一郎 東日本旅客鉄道㈱事業創造本部 新事業創造部門新領域ユニット(IT ソリューション)

稲垣 賢二 (株)丸井 EC事業部 テナント課 課長

江﨑 俊幸 ㈱丸井 営業企画部 カスタマーコミュニケーション課 リーダー

野崎 和紀 ㈱丸井グループ 財務部出納センター 副センター長

鈴木 雄大 ㈱エポスカード 営業本部 提携事業 2 部 提携開発課 チーフリーダー

宮崎 海 ㈱エポスカード 営業本部 提携事業2部 提携開発課 リーダー

横山 拓人 ㈱エムアンドシーシステム デジタルトランスフォーメーション推進本部 本部長

大久保 卓哉 ㈱エムアンドシーシステム デジタルトランスフォーメーション推進本部R&Dセンター マネジャー

阿部 希 ㈱エムアンドシーシステム デジタルトランスフォーメーション推進本部R&Dセンター リーダー

蘇 朔望 三井不動産商業マネジメント(株) 企画部 部長

礒野 洋一 三井不動産商業マネジメント㈱ 企画部 業務イノベーション推進課 課長

飯島 貴徳 三井不動産商業マネジメント㈱ 事務管理統括部 次期売上金管理業務推進課 担当課長

デジタルトランスフォーメーション委員会 委員長 高野 稔彦(住商アーバン開発㈱・顧問)

文末脚注

「日本ショッピングセンター協会の通信教育『SC総論』によると、以下6点をSCの本質であり、担うべき機能としている。

- (1) SCは、ディベロッパーのもとに、計画・開発・運営される小売業・飲食業・サービス業の集団的商業施設である
- (2) 共存共栄の理念の基に、ディベロッパーとテナントは共同して、SCの長期繁栄を目指す
- (3) 生活者の毎日の暮らしに面族を提供するため、SCの統一的管理運営を行う
- (4) SCにおいては、キーテナントと専門店、専門店相互の間において比較購買ができる
- (5) SCは販売装置と集客装置が一体化したショッピングのための複合機能を有している
- (6) 付帯施設として駐車場のみならず、生活総合産業の一環として、地域社会を豊かにする機能も有する

ii オフィス賃貸業とSC事業の相違点

No	項目	オフィス賃貸業	SC事業
1	開発立地の選定	利便性	商圏規模
2	マーケティング対象	企業	消費者
3	賃料形態	固定	歩合
4	賃料収受	請求収受	売上金精算
5	顧客とのリレーション	B to B	B to C、B to B to C
6	関心事(経営指標)	空室率(稼働率)	売上高
7	契約期間	長期	短期
8	テナントの入れ替え	消極的	積極的
9	テナントの退店	脅威	機会
10	準拠法	_	大店立地法
11	施設内テナント数	少	多
12	テナント営業管理	無し	常駐管理
13	テナントの出店判断	企業活動への利便性	売上目論見

(日本ショッピングセンター協会・通信教育『SC総論』より)

iii S C における統一性

S C は個々のお店の方針や思惑が主体となって運営される商店街や小売市場等と異なり、ディベロッパーの計画性にもとづき、複数の資本・人的資源・ノウハウが投入され、ディベロッパーとテナントが共同意思のもとに互いに協力しあい、統一した管理運営が行われる。

(日本ショッピングセンター協会・通信教育『SC総論』より)