

第18期

「S C 経営士」一次試験問題

S C 経営戦略と意思決定

(時間 90分)

SC経営戦略と意思決定

(時間 90分)

200点

【第1問】低成長社会にあって、一方では消費の多様化、他方では競合激化が進んでいる。そうした環境のもと、今後SCが成長していくための戦略とは何か。コアコンピタンス（企業価値、ブランド力、提案力、運営力等）の視点から、今後のSC経営戦略の方向性を300字以内で簡潔に述べなさい。

【第2問】SC経営に大きな影響を与える生活者の消費構造が大きく変化している。平成20年度版国民生活白書の日本の家計消費支出について記載されている文章で、空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群の中から選び記号で記入しなさい。(15点)

1984年から2007年までの1世帯当たりの商品購入(対財支出)・サービス支出を見てみると、サービス支出の占める割合が32.6%から〔 1 〕にまで高まっている。

サービス支出のうち増加したものは、〔 2 〕(5.2%→7.5%)、教養娯楽(旅行、月謝など)(5.6%→7.3%)、外食(5.3%→6.2%)である。また、上位5位には入っていないが、〔 3 〕(1.8%→3.0%)についても大きく比率が上昇している。

一方、商品購入を見ると、食料(30.4%→22.7%)および〔 4 〕(8.2%→4.9%)が割合を大きく低下させている。

我が国の家計の支出内容を諸外国と比較してみると、アメリカではサービス支出の占める割合が〔 5 〕(2006年)になっているほか、家賃を含めた物価水準が東京と近いスウェーデンでも、家計のサービス支出が全体の47%(2006年)を占めており、我が国以上にサービス経済化が進展している。

〔語群〕

- ア. 49% イ. 41.5% ウ. 35.5% エ. 住居 オ. 通信(機器除く)
カ. 交通 キ. 家具・家事用品 ク. 新聞・運動用具・テレビ等 ケ. 通信 コ. 保健医療
サ. 外食 シ. 教育 ス. 家事・サービス セ. 被服及び履物 ソ. その他

【第3問】改正「まちづくり3法」の施行等、これからのSCは地域社会に視点を置いたまちづくりとの連携が不可欠であるが、タウンマネジメントの観点からまちづくりにおけるSCの役割について、文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を記入しなさい。(15点)

〔 1 〕に根ざしているSCは、地域の成長発展と密接不可分な関係にある。SCの社会的機能は、販売機能のみならず、公共的機能、地域雇用、環境共生等、地域のまちづくりに大きな役割と機能を担う。SCのタウンマネジメント機能は、大きくは次の3つに集約される。

第1は、地域生活者への生活支援機能の充実と地域のプラットフォームとしての役割発揮である。単なる〔 2 〕機能の提供だけでなく、お年寄りや働く主婦等、さまざまな生活者に対する生活支援機能の発揮が重要になる。SCが、地域の多様な人々が集い、語り、憩う場所として、地域生活者の〔 3 〕拠点になることは、中心市街地をはじめとした地域の商業集積に今もっとも必要とされる。

第2は、まちづくりの〔 4 〕として、地域の発展と成長に対する寄与である。SC開発による波及効果として、地域産業や地元商業が活性化し、さらに交通機関の充実、生活福祉施設や文化施設の導入、居住空間の整備等、まちを豊かにする機能の拡充に発展寄与することが求められる。

第3は、地域のまちづくり情報の共有やまちづくり活動との〔 5 〕である。地域のまちづくり情報を共有し、地方自治体や地元事業者・民間事業者・地権者・市民・NPO等、官民の関係者と協働してまちのマネジメントの一翼を積極的に担うことが必要とされる。

【第4問】オーバーストアと過当競争のなかで、SCの再編と新業態への模索が始まっている。次のSC再編についての文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を記入しなさい。(15点)

過当競争は、SCサバイバル時代を招来し、さまざまなSCの再編と変化を生起させた。地方都市の中心街にあるSCの〔 1 〕を進行させ、事業効率の高い郊外SCの開発に重点をシフトさせた。その一方、SCに新たな業態の芽生えと胎動をもたらした。

その前提には、マーケット把握における量質面での視点の変化があった。量の面では〔 2 〕や事業ボリューム面での見直し、質の面では〔 3 〕、地域マーケットへのより深い密着と高度化するライフスタイルへの対応である。

そのひとつが地域SCとして捉えることができる〔 4 〕の試みである。これは「商店街スタイルの屋外型集合モール」とも評される。その特徴は①オープンモール ②基本的に核テナントがない ③郊外でなく都市周辺地区に立地 ④地域生活者のニーズ対応とライフスタイル提案 ⑤比較的近隣商圈対応等の特徴を持つと規定される。これらの試みは、同質化と規模の拡大の流れのこれまでのSC開発・運営が反省され、〔 5 〕の視点に立った、SCの本来あるべき発想に原点回帰する動きと見ることができる。

【第5問】SC再生のためのリニューアルについては、ハードよりもソフト戦略が重要になる。そのリニューアルのソフト戦略について、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(15点)

リニューアルの目的は、SCが引き続いて〔 1 〕に対して価値を発揮し続けることにあり、そのことを通じてSCの〔 2 〕を維持し、さらに増幅することにある。SCのリニューアルは、物理的な耐用年数を鑑みた施設の改修や美的改修ではなく、機能的に地域社会やマーケットに対応できなくなったSCの再編と再構築をすることである。したがって、ソフト面からのSCの再評価・分析を行い、リニューアルのプランを作成することが重要になる。

リニューアルのソフト戦略のポイントは、マーケットや競合状況等の外部環境への対応と、〔 3 〕や、SCの魅力低下といった内部要因の改善にある。すなわちマーケットに適合した〔 4 〕の再構築、立地に見合う「収益構造」の再編、周辺環境における〔 5 〕の確立等がポイントとなる。

〔語 群〕

ア. モラル イ. テナント ウ. 資産価値 エ. CSR オ. 収益構造の悪化
カ. PR活動 キ. 地域社会 ク. 競合企業 ケ. 企業理念 コ. 資産運用
サ. 事業体制 シ. 組織 ス. 競争優位性 セ. コンセプト ソ. 企業イメージ

【第6問】平成18年施行の改正都市計画法では、大型店の出店が規制された。SCと改正都市計画法に関する次の文章のなかで、正しいものに○、誤っているものには×を解答欄に記入しなさい。(5点)

1. 改正都市計画法では、延床面積1万㎡を越える大規模集客施設の郊外立地の規制が拡大されたが、病院、学校などの公共公益施設は含まれていない。
2. これまで郊外の農地への大型店出店は規制外であったが、準都市計画区域を拡大し、農業振興地域への出店は規制の対象とされる。
3. 大規模集客施設の立地可能な用途地域は、商業地域、近隣商業地域、準工業地域、工業地域の4用途地域となった。
4. 大規模集客施設の立地は、市街地調整区域も原則不可となり、非線引き都市計画区域、準都市計画区域内の白地地域においては、用途地域の指定及び地区計画が必要で、そうでなければ大規模集客施設の立地は不可となる。
5. 市街地調整区域では、社会福祉施設、医療施設、学校等の公共公益施設は、従来通り開発許可等の対象とはならない。

【第7問】 ディベロッパー（以下、DV）の役割と存在意義について、次の文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。（15点）

SC事業が単なる〔 1 〕ではないように、大家のDVに対して、テナントは店子というタテの関係ではない。テナントはSC事業に対してDVと契約を結ぶ、〔 2 〕として位置づけられる。

DVはSC全体の理念・戦略を立て、SCに投下された多様な〔 3 〕を最適なバランスでコントロールし、DVおよび個々のテナントのそれぞれの繁栄を図る。そして、SCの総合力を発揮するために最適なテナントを編集し、販売促進活動をはじめ効果的かつ効率的な施設の運営管理を通じて、SCの〔 4 〕の維持・拡大をめざす。

一方、テナントはその専門的ノウハウとスキルをもって地域生活者のフロントラインに立ち、商品やサービスを提供することを通じて、SCの機能を発揮する。個々のテナントの発展なくしてSC全体の発展もない。またSC全体の発展なくして、個々のテナントの発展もあり得ない。

保証金制度・賃料制度の見直し、〔 5 〕の活用等により、DVとテナントは新たな契約関係を形成しながら、SCの一員として、協働してSCの価値を発揮することが要求される。それは常にDVとテナントの十分なコミュニケーションにより、双方の合意のもとに行われるべきである。

〔語 群〕

- ア. 賃貸契約者 イ. 専門店 ウ. 不動産賃貸業 エ. 敷金 オ. 共同事業パートナー
カ. 企業価値 キ. 地域社会 ク. 定期借家制度 ケ. 企業理念 コ. 利便性
サ. 小売業 シ. 定期借家制度 ス. 資源 セ. ネットワーク ソ. ブランドイメージ

【第8問】 資金計画に欠かせない4つの表である「資金繰表」「資金運用表」「資金移動表」「キャッシュフロー計算書」について、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を記入しなさい。（15点）

1. 資金繰表は前月繰越、次月繰越の他は、売上入金、仕入支払、〔 1 〕、借入金入金、借入金返済、手形割引等の項目から構成される。
2. 資金運用表とは、連続する2期分の〔 2 〕を比べて、その1年間に資金がどのように動いたかを見るものである。
3. 資金移動表は、貸借対照表と〔 3 〕の各勘定科目をリンクさせることで資金収支を的確に捉えることができ、実際の事業活動の資金フローに近いものである。
4. キャッシュフロー計算書は、会計期間における資金（現金及び現金同等物）の増減、つまり収入と支出を営業活動・投資活動・〔 4 〕ごとに区分して表示する。日本でも国際会計基準の一元化の流れとして、上場企業では2000年3月期から作成が義務づけられた。先進国の企業会計制度において、貸借対照表と〔 3 〕に次ぐ第3の〔 5 〕として位置付けられている。

【第9問】ナレッジマネジメントは個人の持つ知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用する経営手法である。ナレッジマネジメントに関する次の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び記号で記入しなさい。(15点)

ナレッジマネジメントは〔 1 〕が提唱した、「知識社会」における経営手法の一つである。企業経営において知識や情報を組織全体で共有し、有効に活用することで業績を上げようという経営手法である。知識には、個人が保有する知識やノウハウである〔 2 〕と企業全体が保有する文書化された〔 3 〕がある。

ナレッジマネジメントの目的はそうした知識を共有することで、個人の能力の育成や組織全体の生産性の向上、意思決定のスピード化、業務改善等をめざすことにある。つまり、〔 4 〕全体の最適化と効率化をめざす。

その手法には、個人の知識を組織の知識として活かす仕組みづくりと、知識の共有・適用・学習により新たな知識を創造できるプロセスづくり、そしてそれを実現する環境形成やシステム整備などが必要とされる。またこれらの手法の一つとして、個人の知識やノウハウをコンピューターによってデータベース化し、情報を共有・活用して意思決定を行う文書管理システムの〔 5 〕などがある。

【語 群】

- ア. 形式知 イ. グループウェア ウ. ハイエク エ. 人材 オ. 業務プロセス
カ. 暗黙知 キ. マクルーハン ク. 組織 ケ. 企業理念 コ. 利便性
サ. インターネット シ. ドラッカー ス. 資源 セ. ネットワーク ソ. 情報

【第10問】中長期的な収益極大化を目指すプロパティマネジメント（以下PM）のあり方とは何か。商業施設のPMの課題に関する文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を記入しなさい。(15点)

PMは、従来の不動産管理とはちがひ、〔 1 〕の最大化と運営管理コストの最適化を主眼としている。ともすれば、投資家の視点が一義的になり、顧客の視点を横に置かざるを得ない場合もある。不動産の〔 2 〕を追求するあまり、顧客第一主義が絶対のものではなくなる恐れが指摘される。

しかしながら、十分な〔 3 〕を実現することが商業施設の管理運営のノウハウであり、顧客の支持がないと施設の存続も繁栄もない。この〔 3 〕の実現と経営視点のバランスのなかで両者の融合を図ることが、PMの課題といえよう。PMは、ステークホルダー重視の視点に立ちながら、〔 1 〕の最大化とコストの最適化をめざす。一方〔 4 〕は、投資家から委託を受けた対象不動産の資産価値を高めることを目的として運用管理を行うことをいう。

PMを担う者は、精緻なデータに基づき〔 4 〕を担う者の理解と納得を求め、〔 4 〕を担う者はSCという商業施設の特性を理解し、長期的視点で判断することが求められる。

PMの導入は、〔 4 〕との共通目標である「SCの〔 5 〕の向上と収益最大化」に向け、双方が具体的数値目標を確認することから始まる。また、リアルタイムの事業収支データ分析及び精緻なマーケット分析による生活者情報を共有することで、従来の管理運営のレベルを超えたSCの高度化を促し、SCの発展を導く。

【第11問】SCの投資評価や事業評価に関する文章に該当する最も適切な語句を、下記の語群から選択して記入しなさい。(5点)

1. 株主資本(株主による資金=自己資本)が、企業の利益(収益)にどれだけつながつたのかを示す。
2. 「会社の利益と株価の関係」を表し、株の割安性を測る。一般的に、その数値が低ければ低いほど、会社が稼ぐ利益に対して株価が割安であることを示す。
3. 投資した金額に対して、どのくらい分配金が戻ってきたのか、分配金を現在価値に引き直して複利計算し、その結果を年率で表示する。
4. 企業が事業活動のために投じた資本に対して、事業でどれだけの利益を出せたかを測る指標。
5. 企業が将来にわたって生み出すフリーキャッシュフローを推計し、一定の率によって割り引いて算出した現在価値で、企業やプロジェクト投資などの投資成果の価値を評価する。

〔語群〕

- ア. ROI (Return On Investment) イ. DCF (Discounted Cash Flow)
ウ. ROE (Return On Equity) エ. ROA (Return On Assets)
オ. PBR (Price Book-value Ratio) カ. PCFR (Price Cash Flow Ratio)
キ. PER (Price Earnings Ratio) ク. IRR (Internal Rate of Return)

【第12問】不動産キャップレートについて、空欄〔 〕に最も適切な語句を記入しなさい。また、下段の設問の解答欄にその計算式と答を記入しなさい。(20点)

不動産投資利回りとは、〔 1 〕に対して1年に何%の収益を生み出すかを表したものである。不動産投資での「利回り」は投資物件の物件価格に対する年間の〔 2 〕の割合のことをいい、「表面利回り」や「単純利回り」と呼ばれ、収益力を大まかに捉えるための指標である。

しかし実際に購入を検討する場合には維持費や購入時諸経費も含めて計算をした「実質利回り」「純利回り」で実際の運用プランを検討する必要がある。これには「年間諸経費」として、固定資産税・〔 3 〕・修繕費・〔 4 〕、不動産業者への仲介手数料など、「購入諸経費」として〔 5 〕・登記費用・ローン関係費用・売買契約時の仲介業者への仲介手数料などを勘案する必要がある。

今、物件価格が1000万円、〔 2 〕が150万円、年間諸経費が40万円、購入諸経費が100万円とする。その不動産の「表面利回り」と「実質利回り」を答えなさい。

第18期

「SC経営士」一次試験問題

経済一般に関する常識問題

(時間 30分)

(社)日本ショッピングセンター協会

経済一般に関する常識問題

(時間 30分)

50点

【第1問】国際経済に関する問題－国際的経済機関が最新の経済見通しを発表した。次の文章の中で空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群中から選択し、記号で答えなさい。(10点)

2009年7月の主要国首脳会議〔 1 〕・サミットに出席した、国際通貨基金（IMF）のストローン専務理事が、「世界経済は来年初めの回復に向けて推移しているが、一部の国々では危機脱出のため、追加の景気対策が必要になる可能性がある」との認識を示した。

各国政府が出口戦略を策定するにあたっては、高水準まで膨らんだ債務が主要な問題となるとの見方を示したが〔 2 〕に今動くのは時期尚早と指摘。「われわれはまだ危機を脱していない。ただ、危機脱却に向け正しい方向に進んでいる。回復は2010年上期になると予想しているが、すべて手を打ったことを意味しているわけではない」として、「われわれにはまだやるべきことがある。状況次第だが、一部の国々では一段の〔 3 〕が必要な可能性もある」と述べた。

IMFは8日、10年の世界経済の成長率予想を4月時点でのプラス1.9%からプラス〔 4 〕に上方修正した。さらに、財政引き締めは今取り掛かれば、期待されている成長への〔 5 〕を摘み取ってしまうリスクを冒すことになる」と指摘。世界的な景気回復への懸念要因として、原油など商品（コモディティ）価格の急騰や世界の主要金融センターの現状を挙げた。

中国など一部の国々から提起されている米ドルに代わる世界的な準備通貨の検討に関しては将来行うべき議論として、「(同議題が与える) 目先のポジティブな成果は考えられない。米ドルは長きにわたって引き続き現在の地位を維持していく」との見解を示した。

〔語群〕

- ア. ハイリゲンダム イ. グレンイーグルス ウ. ラクイア エ. 緊縮財政 オ. 財政出動
カ. 景気刺激策 キ. 財政再建 ク. グリーンシュート(新芽) ケ. 金融安定化 コ. 需要拡大
サ. 2.5% シ. 3.5% ス. 4.5%

【第2問】世界的大不況をもたらした金融危機の背景について論じた以下の文章の中で、空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群中から選択して、記号で答えなさい。(10点)

「レバレッジの解消が米国経済を圧迫し続けるだろう」。米国のブッシュ政権時代の経済担当補佐官、ローレンス・リンゼー氏は東京の講演会で語った。レバレッジとは元手の何倍の借金を抱えているかの概念。経済活動の〔 1 〕にたとえられる。2008年秋に破綻したリーマン・ブラザーズは負債を自己資本の〔 2 〕に膨らませていた。リーマンだけではない。経済全体が巨大なバブルの中にある。80年に国内総生産（GDP）の1.5倍であった米国の総負債が今や4倍近くに拡大している。

レバレッジ取引は決して海の向こうの話ではない。世界初の先物取引所は1730年、〔 3 〕に誕生した。公設米会所では、米の現物取引のほかに「帳合米取引」という先物売買が行われた。現在の外国為替証拠金取引（FX）と似た差金決済。仲買人は信用力の低い参加者から「敷銀」という証拠金を預かった。ざっと130~200倍のレバレッジであったといわれている。それでも市場規律は保たれていた「市場を揺るがすような大損失を出すものは出なかった」。当日決済でリスクを繰り越さなかったのと、参加者が市場の信用維持に全力を注いだからである。

日本の知恵が海を渡り、シカゴに農産物の先物市場が発足したのが1874年。さらに、シカゴ金融界のドンと呼ばれたレオ・メラメドが1969年にシカゴ・マーカンタイル取引所のトップに就いた。1972年、金融先物を導入、世界初の金融先物市場を開設した。

1971年米国はドルと金の交換停止を発表。1973年に通貨体制は固定相場から〔 4 〕に移行する。政府の役割を重視する〔 5 〕派の影響が薄れ、市場重視派が勢いをました。シカゴの取引所では金融先物導入につながった。

レバレッジの拡大はデリバティブの発達と不可分の関係にある。金利、株価、商品と次々と生み出された金融先物は世界的なマネーの流れを素早くした。危機の原因の一つである「CDS」も、最初はリスクを軽減するために生まれた。だがマネー加熱とともに投機の対象となり、歯止めとしての役目を失った。

〔語 群〕

- ア. バネ イ. テコ ウ. カギ エ. 大阪・堂島 オ. 江戸・日本橋
カ. ミルトン・フリードマン キ. ケインズ ク. 変動相場 ケ. 時価相場 コ. 10倍
サ. 17倍 シ. 30倍

【第3問】国家の予算や企業における会計年度に関する以下の文章の中で、空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群の中から選択し、解答欄に記号で答えなさい（10点）

年度とは、特定の目的のために規定された1年間の区切り方で、会計など事務作業を目的としたものが中心。多くは政府機関や業界団体等により規定されている。日本における具体的な年度の例としては4月1日から翌年3月31日までをくくる〔 1 〕や学校年度が上げられる。このため、グレゴリオ暦における1月1日以外を開始とする（通常の暦年と開始・終了点が異なる）ものが狭義の「年度」とされ、暦年と区別する意味で年度と呼んでいる。

会計年度は官庁会計において、公共機関（中央政府、地方自治体）の収入及び支出を整理分類し、その状況を明らかにするために設けられた一定期間（年度の種類）。企業会計における会計期間と同じ意味で、決算期とも呼ばれる。

公共機関の会計年度の始期と終期は国によって異なり、暦年と同一の1月－12月制を採用している国はフランス、ドイツ、オランダ、ベルギー、ロシア、中華人民共和国、韓国、南米諸国などである。日本と同様に4月－3月制を採用しているのはイギリス、インド、デンマーク、カナダなどである。7月－6月制を採用している国はノルウェー、スウェーデン、ギリシャ、オーストラリアである。〔 2 〕制を採用しているのはアメリカ、ミャンマー、ハイチなどとほぼ4タイプに別れている。

学校年度も国際的に差異があり日本は会計年度と同様4月1日開始、アメリカや中国は〔 3 〕開始、韓国は3月である。

企業の決算年度は国の会計年度と同様に4月1日から始まる企業が一般的で、3月決算が一部上場企業の〔 4 〕を占めている。次に多いのは1月－12月決算が6%、小売業の決算月については、繁忙期の7月と12月を避けた〔 5 〕決算が圧倒的に多く、上場企業全体の5.4%、一部で8月決算もあるが、それは2月決算と同様の要因からである。米国の企業決算期は暦年に準ずる企業もあり、12月決算と1月決算が多いが、企業の創業時期などにより分散している。

〔語群〕

- ア. 会計年度 イ. 統計年度 ウ. 決算年度 エ. 10－9月 オ. 9－8月
カ. 9月 キ. 10月 ク. 63% ケ. 83% コ. 1月 サ. 2月 シ. 3月

【第4問】以下の文章は消費税に関する分析が記述されている。このうち正しいものには○、間違っているものには×を解答欄に記入しなさい。(10点)

1. 一般消費税が最初に導入された国は、フランスで1954年であるが、その前身は1917年に導入された支払い税である。その後、1920年に売上税、1936年に生産税と名称を変更しながら現在の形となった。
2. ヨーロッパ諸国においては税率の高い国が多いが、これはEU法で、標準税率を10%以上にすることが定められているため、税率22%から25%までの高い消費税率の国が多く国民の負担は重い。15%未満の税率の国家は存在しない。
3. 英国においては、世界同時不況への対策として、2008年12月から2009年12月までの間の時限措置として標準税率を17.5%から15%へ2.5%引き下げた。
4. 日本の消費税率5%は先進諸国ではもっとも低い水準にある。1997年4月、消費税が3%から5%に引き上げられた。これを1つの契機として、総小売売上高も主要な小売業態の業績が低迷していった。消費税率2%のアップでも消費者のマインドに大きな影響を及ぼした。消費税率の大幅な引き上げが決定すると、引き上げ以前に前倒し需要が殺到し、税率引き上げ後、長期的需要収縮が発生する恐れがある。
5. フランス(25%)やイギリスのように消費税率が高い国ほど直間比率(税収入にしめる直接税と間接税の割合)における間接税の割合が高い。米国の税制は直接税を中心としており、全体の93%を直接税が占めている。消費税は国税ではなく、州が独自に消費税率を設定して徴収している。

【第5問】日本経済の課題として内需拡大の必要性を記述されているが、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群の中から選択し解答欄に記号で答えなさい。(10点)

日本経済は、世界的景気の低迷をうけて米国や中国への輸出に依存する経済体質の改善が求められ、〔 1 〕の重要性が指摘される。今回の経済危機で、金融システムが比較的健全な日本のGDPが、OECD加盟国でも最もマイナス幅を拡大したのは、諸外国に比較し内需のポテンシャルが低く、経済活動の下支え機能を果たしていないことが大きな要因となった。

世界大不況の震源地である米国と比較しても日本のGDPのマイナス幅が上回っていることは、日本経済の脆弱性を表す最大の問題である。金融、不動産、自動車産業など、巨大企業の経営破綻を繰り返す米国には、3億人を超える国民が存在し、旺盛な消費意欲を持って小売店等で消費活動を行うことで米国経済の下支えとなっている。米国のGDPに占める個人消費支出のシェアは〔 2 〕に達している。一方、日本の個人消費支出はGDPの〔 3 〕程度にとどまっており、輸出産業等が不振に陥った場合、同時に個人消費も収縮することで景気の下支え機能を果たしていない。

不況の継続のもとで、多様な産業分野で価格引き下げ圧力が強まっている。このため、多くの流通企業がディスカウント路線に舵取りをしているが、これは、本格的な内需拡大に繋がるものではなく、低価格商品を拡大することは客単価を引き下げ、結果として需要収縮に繋がる。〔 4 〕を適切な価格水準で提供することが内需の拡大に繋がることになる。

日本経済は未だ内需が低迷している中で、高齢化・人口減少が進むことによって、国内の消費需要の伸びが弱まり、外需の影響を受けやすくなる。中長期的には外的ショックに強い経済構造を構築することが不可欠となる。内需の厚みを増し、生産、所得、消費の国内循環を強化することによって、内需主導型の安定的・自律的経済成長を実現することが可能となる。本格的な内需拡大を実現するためには、高齢化・人口減少に対応して潜在的な消費需要を顕在化させていくことが不可欠となる。具体的には、女性や高齢者の労働参加率の向上、家計所得分配の適正化、〔 5 〕の有効活用、需要創出型産業の育成と規制緩和が求められる。

〔語 群〕

- ア. 内需拡大 イ. 為替レートの誘導政策 ウ. 40% エ. 50% オ. 60%
カ. 70% キ. 高級・高額品 ク. 付加価値の高い商品 ケ. 個人資産 コ. 不動産

第18期

「S C 経営士」一次試験問題

商業一般に関する常識問題

(時間 30分)

商業一般に関する常識問題

(時間 30分)

50点

【第1問】世界的不況と日本の流通業への影響を論じた次の文章の中で、文中の空欄〔 〕に適切な語句を下記の語群の中から選択し、解答欄に記号で答えなさい。(10点)

世界同時不況の影響により、日本の流通業界も大きな打撃を受けている。好調を持続させてきたS C業界も、2008年暦年ベースで既存店の売上高は〔 1 〕のマイナスとなり、業績の悪化がはっきりと現れている。

これを四半期ベースで見ると、2008年の第1四半期はS C全体で1.1%の伸びと堅調に推移したが、第2四半期にはいると2.7%のマイナスとなり、S Cの売上高に変調が見られた。第3四半期はS C全体で0.4%のマイナスと回復傾向を示したが、第4四半期はリーマンショックに直撃され、12月にはS C全体で5.4%マイナスと近年では最大のマイナス幅となり、四半期ベースの売上高もマイナス3.3%減となった。内訳を見るとテナントは2.5%のマイナス、核テナントは4.9%の大幅マイナスとなった。

特に百貨店(日本百貨店協会)は9月頃よりマイナス幅を拡大し、12月には9.4%の大幅マイナスとなり、百貨店の不振が目される。核テナントのもう一方のチェーストアは(日本チェーンストア協会)、売上高は2008年より回復傾向を示し、第1四半期は0.4%のプラス。第2四半期、第3四半期は0.94%、0.7%のマイナスと、マイナス幅を縮小させており、他業態が大幅なマイナスに落ち込む中で、12月も1.4%のマイナスにとどまった。

S Cも2009年に入ると、第1四半期では〔 2 〕の大幅マイナスと、近年では最大のマイナスを記録した。テナント売上高も6.0%の大幅マイナスを記録するなど、12月以降S Cの売上高は厳しい状況に陥っている。百貨店は〔 3 〕の不振から、2月以降、二ケタマイナスを続けており、不況の影響に直撃されている。チェーンストアはマイナス幅は拡大しているものの、比較的堅調に推移している。これは不況期に強い〔 4 〕といわれるように、積極的に価格訴求を行い顧客の支持を受けていること、チェーンストア協会の構造が変化し、総合スーパー業態が縮小する一方、食品スーパーや〔 5 〕等の活力ある業態の増加の効果もある。S C業界の売上高は、2009年5月はマイナス5.6%、6月はマイナス6.6%と業績不振は継続しており、安定的に成長を遂げてきたS C業界は大きな転換点を迎えている。

〔語群〕

- ア. 1.5% イ. 0.5% ウ. 4.7% エ. 6.7% オ. 食料品 カ. 高級・高額品
キ. 衣料スーパー ク. 総合スーパー ケ. ホームセンター コ. 専門店チェーン

【第2問】人口減少社会へのSCの対応について論じた以下の文章において、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群の中から選択し、解答欄に記号で答えなさい。(10点)

日本の人口は、先進国の中では最も早いスピードで人口減少が進行している。それを国民調査ベースで見ると、〔 1 〕をピークとして人口減少が始まっており、2015年には2005年比で約238万人減少し、減少率は加速する。そして2020年には1億2274万人となり、2005年比で、503万人減少するものと推計されている。今後約10年で500万人前後の人口減少は、経済・社会に大きな打撃を与えることは確実であり、SCを中心として小売業やサービス産業にも大きな影響を与えることが予想される。

人口減少は全国一律に進むものではない。2005年時点で北海道、東北、北陸、中四国、九州など32の道県で人口減少が進行している。一方で首都圏を中心として人口増加地域や人口を維持しているところもある。但し2025年には東京都と〔 2 〕を除くすべての道府県で人口が減少する。SCをはじめ流通・サービス業関係者は将来的人口の推移を慎重に把握して経営戦略を検討する必要がある。

SC白書2009によると、都道府県別のSC数では東京都が最も多く257SC、SCの店舗面積は334万㎡、次いで〔 3 〕が227SCで第2位、店舗面積は288万㎡(大阪府に次いで第3位)、第3位は大阪府で216SC、店舗面積は318万㎡で第2位となっている。3大都市圏の中核都市にSCが集中していることが明らかである。一方、SC数の少ない県としては、鳥取県が12SCと最も少なく、以下、高知県15SC、佐賀県16SC、和歌山県17SC、宮崎県18SC、鹿児島県と徳島県が19SCとなっている。店舗面積規模で見るとSCの総店舗面積が最も少ない県は〔 4 〕で14万5千㎡、鳥取県が16万7千㎡、徳島県が19万9千㎡、和歌山県は20万3千㎡、山梨県が20万8千㎡となっている。この各県のSCの総店舗面積は、埼玉県に2008年オープンした〔 5 〕の店舗面積21万8千㎡を下回っている。将来人口を含め、商圈規模を検討すると、同SCの想定商圈のポテンシャルの高さが推計される。

【語群】

- ア. 2000年 イ. 2005年 ウ. 神奈川県 エ. 愛知県 オ. 高知県 カ. 佐賀県
キ. 鹿児島県 ク. 沖縄県 ケ. モラージュ菖蒲SC コ. イオンレイクタウンSC

【第3問】米国の小売売上高とSCの現況について記述した文章の中で、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群の中から選択し解答欄に記号で答えなさい。(10点)

米国の金融不安に端を発した世界同時不況が継続する中で、米国の小売売上高とSC業界の推移を見ると、混乱する経済・社会のもとでも、個人消費は比較的健在であり、米国経済の下支え役を果たしている。

2008年の米国小売売上高は、暦年ベースで不振を極める自動車及び自動車関連売上を除くと、対前年比〔 1 〕のプラスとなった。第1四半期から第3四半期までは2%台の売上増を実現した。リーマンショック後の第4四半期はマイナス2.1%となった。これは、人口増加の続く米国の根強い消費需要の存在と、小売企業の徹底した値引き戦略の実施も大きな要因となっている。2008年秋以降、急速に減少した小売売上高は、底入れの兆しを見せ始め5月、6月と〔 2 〕がプラスに転じているが、本格的回復の道筋は不透明である。

2008年の米国のSC数は前年より1,429SC増加し〔 3 〕SCになった。規模別分類では、NSC(ネイバーフッドSC、コンビニエンスセンターを含む)が82,828SC、CSC(コミュニティ型SC)14,815SC、RSC(リージョナルSC)1,077SCそして、SRSC(スーパーリージョナルSC)が769SCとなっている。日本のSCは2008年末現在で〔 4 〕SCとカウントされているが、米国のSC数は日本のSCの約30倍に達している。

米国では2006年より、コンビニエンスストアを核テナントとした約4万9千のコンビニエンスセンターが加わったこともあるが、米国のSC規模は日本に比べ圧倒的である。総賃貸面積は(GLA)は6億3,292m²、国民一人当たりのSCの総賃貸面積は2.08m²となる。

日本のSCの総店舗面積は〔 5 〕であり、国民一人当たりのSC店舗面積は0.66m²になる。成熟期を迎えたといわれる米国SCは、依然として年間1,429のSCが増加し、総賃貸面積も2%増加させている。日本のSC業界は、都市計画法の改正もありSCの開発立地が大幅に制限され、SC開発の停滞が予想される中で、SC先進国米国のSC開発のイノベーションに注目する必要がある。

【語群】

- ア. 1.8% イ. 2.8% ウ. 前年比 エ. 前月比 オ. 90,119 カ. 100,119
キ. 2890 ク. 2980 ケ. 約3,200万m² コ. 約4,200万m²

【第4問】まちづくりと中心市街地活性化に関する文章の中で、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群から選択し、解答欄に記号で答えなさい。(10点)

全国の商店街や中心市街地の衰退が指摘されてから30年が経過している。国を始め地方自治体もまちづくりや商店街の活性化を目指し、多様な施策を実施してきた。そして1998年には「中心市街地活性化法」を中心とする「まちづくり3法」を制定して、中心市街地の活性化を目指してきた。ただし郊外化や車社会の進展に加え、消費者ニーズの変化、特にモノ消費からコト消費・サービス消費への移行に対して、中心市街地の商店街や都市機能の整備が遅れ、中心市街地活性化の停滞を招いたものと考えられる。旧「中心市街地活性化法」に基づき基本計画を策定した自治体・地域は約〔 1 〕に達し、多様な事業が実施されたが、〔 2 〕の2006年調査によると、旧事業において国費2兆円を含め、全体で5兆円を超える投資を行ったが、活性化を実現した自治体・地域は僅かであったとの厳しい指摘を受けている。

このため2006年に「まちづくり3法」を改定し、自ら積極的にまちづくりに挑戦する中心市街地に対して〔 3 〕により強力な支援策を実施することになった。新たに「中心市街地活性化基本計画」を立案し、国の認定を受けた地方自治体・地域は、7月時点で〔 4 〕に達している。現在も多くの自治体で基本計画を策定しており、これからも活性化基本計画が認定されることになろう。

新たに基本計画が認定された自治体・地域の特性としては、基本的には旧事業と同様で、大半が旧中心市街地活性化法下において基本計画を立案した自治体・地域である。また県庁所在都市の24自治体が基本計画の認定を受け、47都道府県の過半数を占めており、地方拠点都市の中心市街地の衰退が進行していることが推計される。一方では、地方自治体あるいは商工会議所・商工会などのまちづくり機関の〔 5 〕の強化が必要と見られることもできる。

【語群】

- ア. 460ヵ所 イ. 690ヵ所 ウ. 公正取引委員会 エ. 会計検査院 オ. 集中と選択
カ. 骨太の施策 キ. 81市・83計画 ク. 54市・57計画 ケ. 組織体質 コ. 財務体質

【第5問】以下の文章は流通関連の注目すべき課題が記述されている。このうち正しいものには○、間違っているものには×を解答欄に記入しなさい。(10点)

1. 日本政府は2020年までの日本の温室効果ガス排出削減の中期目標を、2005年比15%の削減（1990年比8%減）とする方針を発表した。これに対して欧州連合（EU）のディマス欧州委員（環境担当）は日本記者団と会見し、「歓迎するが、さらなる努力を望む」とし、「1990年以降に排出量を9%増やした日本は、同期間に6%以上削減したEUに借金がある」と、批判的な見解を示した。
2. 日本経済は世界同時不況の影響を受け景気が低迷するとともに、急速な円高が進行し、輸出産業を中心として深刻な打撃を受けている。円高のメリットは全くなく、日本の基幹産業の国際競争力を低下させ、日本経済全般にマイナスの影響を与えるだけである。
3. 景気動向指数は、内閣府が毎月発表する景気状況の良し悪しを示す指数であって、予め選定されている景気指標の中で、3ヵ月前と比較して上昇した指標の割合を表す指数である。景気動向指数が50%を上回ると景気の拡大期で、50%を下回ると景気の後退期とする。
4. 一時停滞をしていたアウトレットモールの開発が増加している。景気が落ち込む中でレジャーとブランド品のショッピングを楽しむアウトレットモールが人気を集め、2008年2ヵ所、2009年1ヵ所、2010年には2ヵ所が開発される予定である。この結果アウトレットモールは35ヵ所に増加し、市場規模も08年度に5000億円を突破する見込みである。
5. 日本におけるB to C E Cの市場規模について、経済産業省の「平成19年度電子商取引市場調査を参考に推計すると、2007年には5兆6,510億円となり、前年度と比較して21.7%（0.95兆円増）の大幅増加となった。これは前々年度と同様の伸びを示しており、2008年度には6兆円を上回る市場規模が推計される。

第18期

「S C 経営士」一次試験問題

S C 開発実務の基本知識

(時間 60分)

SC開発実務の基本知識

(時間 60分)

100点

【第1問】SC開発の最大のポイントといえる立地選定について、①用地、②マーケット、③競合の特性評価ポイントをそれぞれ箇条書きで記述しなさい。(20点)

【第2問】SC開発に際して取り組むべき業務フローについての次の文章の空欄〔 〕に、最も適切な語句を記入しなさい。(15点)

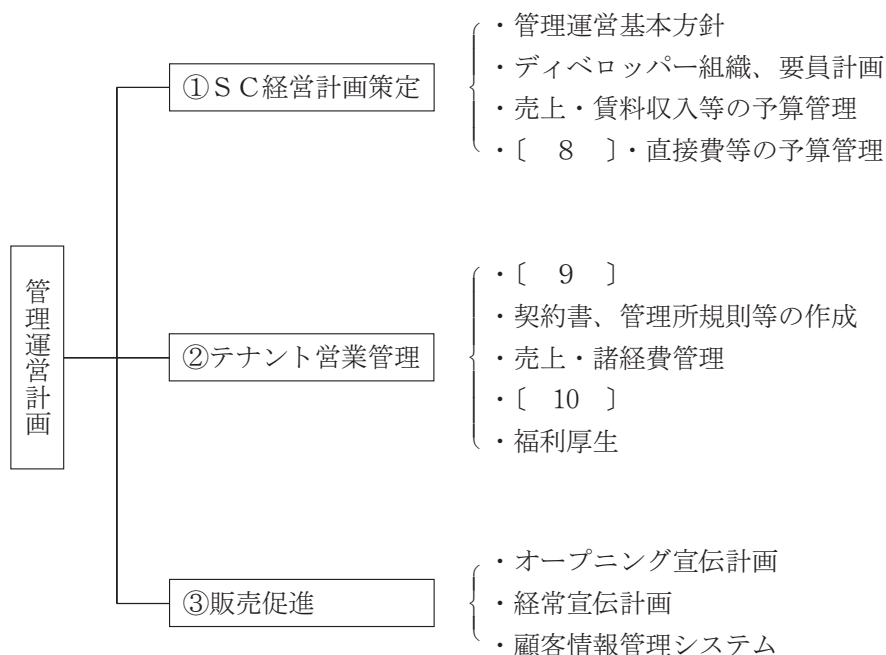
SC開発の業務フローは、大きくは3段階に分かれる。第1段階は事業着手の際の「基本構想」づくり、第2段階は事業の大枠を決める「基本計画」づくり、そして第3段階は、実施スタート時の「実施計画」づくりである。

第1段階では、〔 1 〕が重要になる。商圈調査、購買力・市場推計、競合関係の把握等により、市場戦略と開発方針を策定する。その方針に基づき、テナントミックス構想、空間構成等を検討し、事業収支予測を行う。事業収支予測では、売上予測、事業費予測、資金計画、概算の事業収支計画の他、どのようなスキームで行うかという事業手法の策定が必要とされる。

第2段階では、第1段階の基本構想の検証を行いながら、〔 2 〕の選定とテナント候補のリスト化、賃料収入設定を中心とした〔 3 〕、動線・ゾーニング計画、建築基本設計・環境デザイン、〔 4 〕設定等の「施設計画」が中心となる。それらの計画に基づき、より精緻な事業収支計画を策定する。

第3段階は、計画から具現化の段階である。最も重要な業務は、個別交渉条件を設定して行う〔 5 〕である。また、〔 6 〕申請に関わる調査等を行い、関係官庁等に許認可・届出を行う。この段階の施設計画は、実施設計の段階に入る。そして〔 7 〕の遂行業務である「管理運営計画」を策定する。

管理運営計画は、以下の業務で構成される。



【第3問】SCの開発を意思決定するためには、マーケットポテンシャルの把握が不可欠である。マーケットポテンシャルの把握に関する次の文章のなかで、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を記入しなさい。(15点)

マーケットポテンシャルの把握は、量・質の2面から行う必要がある。量的な把握は、商圏内の〔 1 〕がどの程度あるのかの分析である。まず、商圏内の人口及び世帯数等の人口、年齢別及び男女別人口構成、世帯人数別割合等を把握し、一方、業種業態別に、総務省の〔 2 〕によって地域ごとの品目別世帯消費額から、商圏内の人口1人当たりの販売額や売場面積を把握する。これに、商圏内人口(世帯数)を掛けると、その商圏の〔 1 〕となる。

これに対して、商圏内既存店の売上額や、売場面積を把握し、それと比較することで、マーケットのポテンシャルが明らかになる。〔 1 〕に対して、既存店の販売額や売場面積が大きく上回っていれば、〔 3 〕状態であり、ポテンシャルは低いと評価される。

質的な把握は、年齢別、男女別、家族構成別等の基礎的なデータに加えて、ターゲットの〔 4 〕分析が重要になってくる。ターゲットとする生活者が何を求め、何に不満を感じているかを把握する。働く女性や高齢者、また増加する外国人労働者の雇用に伴う多様なニーズ把握も不可欠である。それらが質的な把握である。

量的な把握は、事業規模や売場面積の設定の基礎データとなり、質的な把握は〔 5 〕の前提条件となる。

【第4問】大型店再生のためのテナントミックス再構築の手順に関する次の文章のなかで、文中の空欄〔 〕に該当する最も適切な語句を、下記の語群から選択して記号で記入しなさい。

(5点)

大型店の再生にあたっては、マーケットポテンシャルの変化、競合状況の変化、生活者ニーズの変化を的確に分析して、開発コンセプトを再構築する必要がある。その場合のコンセプトの見直しの視点として、下記の5つが重要である。

第1は、マーケットボリュームに対して現状の〔 1 〕は適切か

第2は、当初設定の〔 2 〕は未だ有効か

第3は、ターゲットニーズに対応した業種・業態構成となっているか

第4は、競合状況に対して、差別化や優位性を保てているか

第5は、地域社会に対するSCの〔 3 〕は、果たされているか

こうした視点から、今一度コンセプトの再構築を行い、それに適合したテナントミックスを行い、めざす業種、業態のテナントを誘致し、魅力あるフロア構成を実現することが求められている。

大型閉鎖店の再活用においては、過去の施設規模に固執することなく、適切な規模への〔 4 〕も検討すべきである。また活用方法も商業床だけを考えるのではなく、地域社会の変化に対応して用途変更を行い、新たな視点で建物を再生・活用する〔 5 〕手法も視野に入れるべきである。

〔語群〕

ア. 事業スキーム イ. ダウンサイジング ウ. 運営管理費 エ. 業態 オ. リニューアル
カ. 事業規模 キ. 使命 ク. ゴーニング ケ. 広報・宣伝 コ. 事業収支
サ. 資金計画 シ. テナントミックス ス. ターゲット セ. コンバージョン ソ. 理念

【第5問】テナントリーシングやテナント契約に関する次の文章のなかで、正しいものに○、誤っているものには×を解答欄に記入しなさい。(5点)

1. テナントリーシングは、ディベロッパーが計画したSCコンセプトを具現化する活動である。
2. リーシングの成否の要点は、まず、テナントに対する当該SCのコンセプトやディベロッパーの戦略を明確に伝え、理解してもらうことにある。それは経済条件よりも優先される。
3. テナント契約の一形態である消化仕入れ契約は、納入企業から提供された商品を売場で販売し、その販売代金は施設の売上として勘定され、納入企業へはそこから仕入れ代金が支払われる。納入企業の従業員が販売業務を行うことが多いが、売場での監督権は納入企業にあり、施設側の都合で解除はできない。
4. テナントリーシングを収益事業とするには、本来、宅地建物取引業免許が必要である。
5. 厳しい経済環境においては、長期的に見て、賃料を下げてでも優良テナントを確保し、物件の稼働率を上げたほうが得策である。

【第6問】ディベロッパーとテナント間の契約に関する次の文章のなかで、文中の空欄〔 〕に該当する最も適切な語句を、下記の語群から選択して記号を記入しなさい。(5点)

ディベロッパーとテナント間の〔 1 〕は、管理規約が統一ルールなのに対して、入店時期・業種業態(物販・飲食等)・契約形態は個別契約であり、当然契約に基づいて適切な個別テナント管理を行う。

契約形態については、正規契約と催事等の〔 2 〕契約がある。正規の〔 1 〕書(賃貸借契約書)は、一般的には、取扱い商品、〔 3 〕、家賃・共益費の支払い、敷金、禁止事項・届出事項、〔 4 〕等に関する経費負担、修繕負担、中途契約時の取り決め、貸主の損害賠償責任と免責事項、テナントの損害賠償問題、使用規則・館内規則の遵守、契約の消滅・解除、〔 5 〕義務、連帯保証人、裁判管轄、契約外事項等の事項からなる。

〔語 群〕

- ア. 出店契約 イ. 水道・光熱費 ウ. 出店工事 エ. 人件費 オ. 守秘
カ. 契約期間・更新 キ. 完全歩率賃料 ク. 固定賃料 ケ. 表面賃料 コ. 保証人
サ. 借入金返済 シ. 一時使用 ス. 保証金 セ. 売上金管理 ソ. 原状復帰

【第7問】 定期借家契約は、ディベロッパーとテナントの関係を大きく変える。定期借家契約と借地借家契約との違いに関する次の文章のなかで、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を記入しなさい。(15点)

従来からある借家契約では、契約方法は、書面でも口頭でも可能だが、定期借家契約は必ず〔 1 〕などにより契約書を作成する必要がある。

また従来からある借家契約では、〔 2 〕がない限り家主からの更新拒絶はできないが、定期借家契約では、契約で定めた期間の満了により、更新されることなく確定的に借家契約が終了する。賃貸人及び賃借人双方が合意すれば、改めて再契約をし、引き続きその借家契約を続けることができる。

これによって、ディベロッパーにとってはテナントを入れ替えしやすくし、顧客ニーズへの迅速で的確な対応を可能にした。ただ、定期借家契約を行うには、ディベロッパーはテナントに対して一定の配慮が必要である。テナントによっては内装償却期間等のテナントの収益を配慮した〔 3 〕をしないと、テナントだけの負担増となる可能性がある。たとえば、3年の短期の契約期間を設定するなら、内装費分担、完全歩率賃料等の採用を含めて、ディベロッパー・テナント双方が〔 4 〕する契約条件の検討も必要とされる。こうしたテナントの〔 5 〕に見合う契約期間の設定等いくつか解決しなければならない課題を残しながらも、この制度を活用することは、DVとテナントの健全な関係形成に役立つことになる。

【第8問】 まちづくり条例とSC開発に関する次の文章のなかで、正しいものに○、誤っているものには×を解答欄に記入しなさい。(5点)

1. 地方自治体も法律を作ることができ、これが「条例」で、「条例」を作るとは憲法や地方自治法で認められている。
2. 地方自治体は、国の法令に関係なく、まちづくりに関すること全てを条例で決めることができる。
3. 「まちづくり条例」には、「景観条例」「定住まちづくり条例」「生涯 学習まちづくり条例」「住宅条例」「居住環境保全条例」など様々で、これらの条例を総称して「まちづくり条例」と呼ばれる。
4. 国の法令に違反しない範囲であれば、「まちづくり条例」で大型店の出店を規制することができる。
5. まちづくり条例は地方自治体の議会の議決によって制定されるが、まちづくり条例を議会に提案する方法には、「行政提案」、「議員提案」があり、住民は条例の制定を請求することができない。

【第9問】環境に配慮した不動産開発が進んでいる。商業施設と環境についての次の文中の空欄〔 〕に該当する最も適切な語句を、下記の語群から選択して記号で記入しなさい。(5点)

環境に配慮した不動産が、オフィスビルや商業施設、住宅などの分野で増えてきた。それはグリーンビルディングと呼ばれ、〔 1 〕の同意語として、地球環境に良い建物のことを意味する。

大型S Cの開発では、日本でグリーンビルディング評価システムのひとつとされている〔 2 〕の認証を取得して、環境配慮を広くアピールすることが目立つようになった。自然エネルギーをできるだけ建物に利用しながら、限られた天然資源の有効利用を図り、代替エネルギーの開発と利用を試み、〔 3 〕のトータル削減を目指す。

また、リサイクルの実行とリサイクル材料を採用し、利用者、就労者の健康を高め、より高い快適性を実現することを目指す。

そして、〔 4 〕や〔 5 〕もグリーンビルディングにとって重要なテーマである。

〔語群〕

- ア. 地域社会 イ. 社是 ウ. 緑色のビル エ. I S O 14001 オ. エネルギー消費量
カ. 緑化 キ. 公害 ク. 環境 ケ. C A S B E E (建築物総合環境性能評価システム)
コ. CO₂ サ. ヒートアイランド対策 シ. 企業 ス. リデュース セ. 持続可能な建物

【第10問】資金調達手法に関する次の文章の中で、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(10点)

資金調達には大きく分けて、株式を発行する〔 1 〕(直接金融)と、社債の発行や銀行などの金融機関から借入をする〔 2 〕(間接金融)の2通りの方法がある。

〔 1 〕は、ベンチャー企業の資金調達方法として、ベンチャーキャピタルや投資事業会社に対して株式を割当てる〔 3 〕によるものがあり、自己資本の増加による調達方法である。

〔 2 〕は、社債発行や銀行借入などによる資金調達のことをいい、貸借対照表の〔 4 〕の部に記載される、他人資本の増加となる資金調達である。これを実行する際は、自己資本に比べて過大に〔 2 〕を増加すれば、資金繰りを圧迫し資金ショートを招く要因になり、〔 5 〕が損なわれ、大きな損失を出す可能性もある。

その他、企業が保有する資産を裏づけとして資金を調達する〔 6 〕(資産の証券化)もある。これは、特定された資産が生み出す〔 7 〕に償還原資を求めるファイナンスのことである。資金調達者にとって〔 6 〕は資金調達手法の多様化であり、バランスシートのスリム化、リスクの移転、〔 5 〕の実現につながる。オートローン、リース債権、住宅ローンなどの〔 8 〕、不動産、〔 9 〕など〔 7 〕を生み出す資産は原則全てが対象となる。〔 10 〕は〔 6 〕の典型的な手法である。

〔語群〕

- ア. 第三者割当増資 イ. 証券化手法 ウ. ポートフォリオ エ. キャッシュフロー オ. 資産
カ. デット・ファイナンス キ. 負債 ク. 社債 ケ. デット コ. エクイティ
サ. アセット・ファイナンス シ. エクイティ・ファイナンス ス. 金融資産
セ. レバレッジ効果 ソ. 知的財産権

第18期

「S C 経営士」一次試験問題

S C 管理実務の基本知識

(時間 60分)

SC管理実務の基本知識

(時間 30分)

100点

【第1問】SCの管理運営においては、ディベロッパーの計画性・リーダーシップの発揮がSCの未来を左右する。ディベロッパーが果たすべき役割やSCの方向を導くディベロッパーのリーダーシップの内容について、テナントの役割にもふれながら、300字以内で簡潔に述べなさい。(20点)

【第2問】中心市街地において、大型店と地域商業の共生と連携が課題となっている。その共生と連携の具体的方策に関する次の文章のなかで、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を記入しなさい。(10点)

SC等の大型商業施設の発展は、地域社会の発展・成長と密接不可分な関係にある。大型店が地域社会の発展と成長に寄与することは、大型店の繁栄にもつながるといふべきである。

大型店が地域の商業集積に対して単に〔 1 〕として排斥することなく、逆に共生・連携を図ることは、長期的な視点に立てば大型店の存続にも大きな意味を持つ。

というのは、大型店と地域商業の共生・連携は、いわば地域の商業者・行政と大型店が、同じ地域の〔 2 〕を共同で深耕することでもある。

その際に必要欠くべからざる視点は、地域生活者の視点に立って利用者の求めているニーズを的確に把握しながら、地域全体の様々な〔 3 〕機能の充実を図ることである。

また大型店の営業活動とともに、地域産業や地元商業が活性化し、さらにその波及効果として〔 4 〕の充実や生活福祉・文化施設等の導入、居住空間の整備など、地域のまちづくりが推進することは、大型店と地域商業との共生・連携がめざすべき効果といえよう。

こうした大型店の地域社会における役割は、〔 5 〕機能とも呼ばれ、地域社会における大型店の使命として今後ますます重要になる。

【第3問】 S C運営において、テナント情報の管理は重要な業務である。そのテナント情報管理に関する次の文章のなかで、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を記入しなさい。(10点)

S Cの情報管理のなかで、中心的位置を占めるものがテナント情報管理である。S Cにおける各テナントの利益貢献度やトレンドの分析は、S Cの変化に迅速に対応し、今後のテナントミックスの再編等の取組を左右する重要な基本情報となる。

テナント情報は、テナント企業としての経営方針、業績等の〔 1 〕、S Cにおけるテナントの販売実績等の「営業情報」、出退店交渉や営業指導等のための「交渉情報」の3つに大別される。

〔 1 〕は、リーシング担当によるS C開業前から経営者や本部の担当との接触から得られる情報に加えて、定期的に企業の担当者からヒアリングし、当該企業の経営状況の変化に関する情報を入手する必要がある。また経営戦略や経営数値だけではなく、企業体質・風土・経営者の資質等の定性的な情報も、〔 1 〕の重要な資産である。

営業情報は、テナントの売上データや坪効率だけではなく、S C内の〔 2 〕分析を行い、当該テナントの好不調が、個別現象なのか、同業種全体の傾向なのかを判断する重要な情報である。また、テナントの営業収支の推定データを分析し、売上に対する賃料のシェアや〔 3 〕を把握しておくことも必要である。

交渉情報は出退店交渉、賃料交渉、テナント指導等の個別の交渉のための情報管理である。上記の〔 1 〕や営業情報から入手された情報を、交渉の視点から分析・整理することである。

重要なことは、テナント情報の分析結果を、売れるテナントに育てる営業指導や最適配置、〔 4 〕の意思決定に活用することである。これからは、テナントを入れ替える力以上に、テナントを〔 5 〕力量が問われる時代だといえよう。

【第4問】 テナントの賃料条件の設定や、賃料交渉の進め方に関する次の文章のなかで、正しいものに○、誤っているものには×を解答欄に記入しなさい。(5点)

1. 賃料条件を設定する場合、基準となるフロア指数がある。外部からのアプローチとなる基準階（通常は1 F）の賃貸水準を100としたとき、他のフロアはどの程度になるかで、一般的な平均値のフロア指数は、1階が一番高く、続いて地下階、さらに2階となる。
2. テナントが大型店の場合、キーテナントとして優遇されるが、賃貸区画内部に独自の共用面積が大きく発生するため、売上効率が低くなり、単位面積当たりの賃料負担能力も低いと考えられる。
3. 歩合家賃の場合、一般には、物販業に比べ飲食業は、粗利益率が高く歩合率も高く設定されている場合が多い。
4. 業種別の賃料形態では、一般的に言えば、金融、旅行、ショールーム、宝くじ、リペアなどの業種の場合、オフィスと同じような考えで固定家賃のみといったパターンが多い。
5. 借地借家法では、テナントからの賃料減額交渉は認められているが、「定期借家契約」を結んでいる場合には、賃料減額請求権が認められてない。

【第5問】激化する同質化競争のなかで、SCのブランディングが問われている。SCのブランディングについての文中の空欄〔 〕に該当する最も適切な語句を、下記の語群から選択して記号で記入しなさい。(5点)

ブランディングは、〔 1 〕においては欠かすことのできない企業戦略である。SC及び小売業界は、過当競争とある種マーケットの飽和状況を迎えており、同質化の状況に陥っている。こうした業界にあっては、ブランディングは、〔 2 〕を高める最も重要な戦略のひとつである。

SCのブランディングは、SCの独自性や他社との差異を明示する活動を指す。しかしそれは、単なるデザイン戦略や広報活動にとどまるものではない。ブランディングの根幹は〔 3 〕にあり、それを踏まえて企業が行うすべての事業活動・営業活動・〔 4 〕が含まれる。ブランディングを形成する最も大きな要素は、SCが〔 5 〕に存在する意義であり、役割であり、発揮せねばならない使命(CSR)にある。

それは、SCに働くすべての人々が発信する活動であり、ブランディングの推進はSCの建物から店頭の販売活動、地域社会とのコミュニケーションに至るまでのすべての活動を含むのである。

〔語群〕

ア. 地域社会 イ. 社是 ウ. 市場競争力 エ. ブランドイメージ オ. 販売促進活動
カ. マネジメント力 キ. ボランティア活動 ク. 小売業界 ケ. C1活動
コ. 社会活動 サ. 低成長社会 シ. 企業哲学 ス. 知名度 セ. 成熟社会

【第6問】不動産の売買には、資産価値の評価が必要になる。商業施設の資産価値の評価に関する次の文章のなかで、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を記入しなさい。(15点)

商業施設等を売却・取得する場合、その資産価値を評価する。その際行われるのが〔 1 〕である。その際、弁護士、公認会計士、不動産鑑定士や〔 2 〕等の専門家に調査を依頼し、様々な視点から精緻な調査を行う。その調査は原則として、経済的側面、物理的側面、〔 3 〕側面から行う。

経済的側面からの評価には、マーケット分析(賃料相場、競合状況等、周辺の開発計画の動向、商圈分析)、テナント評価(テナントの信用情報、テナントの賃料支払状況、テナントの業種、テナント数、賃借目的、契約内容、賃料推移及び将来の見通し等)、〔 4 〕評価(テナント誘致・物件の処分性等の競争力調査、賃貸契約水準、賃貸借契約体系及び更新の可能性、費用水準、費用関連の契約体系及び更新の可能性、適正賃料水準、適正費用水準の調査、将来予想される費用負担の可能性、修繕計画との比較における修繕積立状況等)がある。

物理的側面からの評価には、〔 5 〕調査(交通アクセスの利便性、周辺施設状況、競合状況、今後の周辺開発状況)、建物調査(築年数、建物・設備状況)、耐震性診断、修繕費等の資本的支出の算出、環境調査等を行う。

〔 3 〕側面からの評価は、権利関係、賃貸借関係、土地利用の法的規制などの調査を行う。

【第7問】 S Cにおける環境対策の取組みについて述べた文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を記入しなさい。(10点)

〔 1 〕では、1997年12月に京都で開催された「気候変動枠組条約第3回締結国会議(COP3)」で採択された、二酸化炭素(CO₂)など6種類の温室効果ガスについての排出削減義務などが定められ、〔 2 〕年からは、その実施年度に入った。

(社)日本S C協会では2007年11月、S Cにおけるエネルギー量実態調査を実施。その結果をもとに2008年3月「S C業界におけるCO₂削減数値目標」をまとめた。具体的には基準年を〔 3 〕年度とし、基準年に対し2008年～2012年度の5年間の平均値でエネルギー原単位を〔 4 〕%削減することを目指す。

さらにS C業界では独自の取り組みとして、1 S C あたりCO₂排出量、CO₂総排出量も継続して調査していく。また、2008年度を〔 5 〕と位置づけ、S C業界から環境維持の重要性を積極的にアピールしていく。そのために、現在、本計画に参加している企業数・S C数を順次増加させ、協会加盟の全企業が参画するよう努めていく。

【第8問】 S Cにおける防災計画と消防法改正に関する次の文章のなかで、正しいものに○、誤っているものには×を解答欄に記入しなさい。(5点)

1. 2007年6月改正された新消防法では、オフィスビル、百貨店、大型商業施設等の不特定多数が利用する大規模施設は、2009年6月の施行までに、現行の防火管理に加えて大規模地震発生時の被害想定を踏まえた消防計画の作成と届出が義務化された。
2. S Cは一般不特定多数の来街者が訪れる施設であるため、建築基準法・消防法上、防災面で一般の建築物以上の厳しい規制がある。
3. 改正消防法では、上記の施設では、新設資格制度による防災管理者の選任・届出が義務づけられた。
4. また上記の施設では、自衛消防組織の設置は奨励されているが、義務づけられてはいない。
5. 防火訓練避難とは異なり、地震訓練避難の実施は義務づけられていないが、S Cの防災担当者は、極力、地震訓練避難を実施するよう働きかけるべきである。

【第9問】SCの事件・事故・クレームなど多様なトラブルへの法的対応について次の文章のなかで、文中の空欄〔 〕に最も適切な語句を記入しなさい。(15点)

SCやテナントに対するクレームには、さまざまな内容がある。クレームはお客様満足と密接な関係を持つ。クレームは単なる苦情ではなく、お客様の要求であり、主張である。クレームに的確に対処することによって、お客様とのコミュニケーションはさらに深まる。いわば〔 1 〕実現のためのチャンスでもある。

相手のクレームに要求が伴う場合は、それが理由のあるものかどうか、また過大な請求であるかを見極めるためには〔 2 〕の法理を理解しておくことが必要である。

クレームには必ず損害発生の原因となった行為があるので、これを特定する。その行為が、故意または過失により生じたものであれば〔 3 〕が発生し、故意や過失がないときは(不可抗力で生じたときは)、発生しない。

では、この故意や過失の存在を立証するのは誰か。つまり〔 4 〕の所在が、次の問題である。〔 4 〕のあるほうが、立証に成功しないと要求は通らない。

〔 4 〕の所在は、当事者間に〔 5 〕関係があるのとないのとで異なる。レストランで飲食する場合は、レストランの経営主体と利用顧客との間に飲食物提供サービスという〔 5 〕が締結されている。売買も、売手と買手との間に売買〔 5 〕が成立している。このような関係が存在する場合は、民法415条により契約責任を問うことになる。

被害者(原告)は、損害の発生とその額を立証すればよく、これを受けて加害者とされたほう(被告)は、自分に故意や過失、またはこれと同視すべき帰責事由がなかったことの証明に成功しないと、〔 3 〕を負うことになる。

【第10問】顧客管理とデータ・マイニングに関する文章の空欄〔 〕に該当する最も適切な語句を、下記の語群から選択して記号で記入しなさい。(5点)

データ・マイニングとは、購買履歴やクレジットカードの利用履歴など、膨大な顧客データを分析することで、意味のある〔 1 〕を発見し、マーケティングに活用する技術のことである。

もともとマイニングとは、〔 2 〕の発掘を意味する。あるアメリカのスーパーが、紙オムツを買う顧客はビールも一緒に買うことが多いという法則をつきとめ、紙オムツとビールを並べて販売した結果、売上が向上したといわれる事例がある。

スーパーやSCで売場構成やテナント配置を再編する場合に、過去の購買履歴を時系列的に分析することで、ある法則性が見いだすことができれば大きな武器になる。

データ・マイニングのメリットとしては、こうした従来気づかなかった顧客の行動パターンや、〔 3 〕の組み合わせなどを発見することで、新しい効果的なマーケティング戦略などを展開できることにある。主に統計学、パターン認識、人工知能等のデータ解析の技法を活用する。

また自社データを解析するため、比較的〔 4 〕で実施できるのもメリットである。

しかしながら、大量のデータから法則性を見つけるという作業自体は不確実性が高く、必ずしも法則が発見できるとは限らない。無駄な努力に終わることも多い。予め想定した仮説を検証するのが〔 5 〕であるのに対し、データ・マイニングでは一から法則性を探すことになるのだ。

〔語 群〕

- ア. 人口知能の手法 イ. FSP ウ. 購入商品 エ. PL オ. CRM
カ. CALS キ. 統計的手法 ク. 鉱山や石油 ケ. マーフィーの法則
コ. ワン・トゥー・ワンマーケティング サ. データベース シ. テレマーケティング
ス. 相関関係や法則性 セ. 低コスト

第18期

「SC経営士」一次試験解答用紙

SC経営戦略と意思決定

(時間 90分)

〈受験番号〉

〈氏名〉

総合得点

200点

(社)日本ショッピングセンター協会

SC経営戦略と意思決定

(時間 90分)

200点

【第1問】

SCのコアコンピタンスは、同質化競争の中で、SC独自の企業価値を顧客にいかにかに提供するかであり、SCのブランド力、提案力、運営力は、地域社会及び地域生活者に対する企業価値の発揮が問われる。SCが地域社会に提供すべき企業価値は二つある。一つは、地域生活者への快適な暮らしの機能の提供である。地域社会の変化を的確に対応して、常に新たな企業価値を提供し続けることが提案力でありブランド力を生む。もう一つは、地域社会の発展への寄与である。地域社会の快適な環境創造、公益機能の充実、地域雇用への寄与等が必要とされる。SCは地域社会の一員であり、SCの成長・発展は、地域社会の発展なくしてはありえない。

《キーワード》

1. SCのコアコンピタンスの意味

- ・SC独自の企業価値を顧客に提供すること
- ・地域社会及び地域生活者に対する企業価値の発揮

2. SCの地域社会に発揮すべき企業価値とは

- ・地域社会の変化を的確に対応し、常に新たな企業価値の提供
- ・地域社会の発展への寄与。地域社会の快適な環境創造、公益機能の充実、地域雇用への寄与等の

視点

3. SCの成長発展

SCは地域社会の一員であり、SCの成長・発展は、地域社会の発展なくしてはありえない。

【第2問】

(15点)

1	2	3	4	5
イ	エ	コ	セ	ア

【第3問】

(15点)

1	2	3	4	5
地域社会	物販、 ショッピング	コミュニティ	顔、シンボル	連携

【第4問】

(15点)

1	2	3	4	5
スクラップ&ビルド、 衰退	商圈設定	ターゲットの絞り込み	ライフスタイルセンター	地域生活者

【第5問】

(15点)

1	2	3	4	5
キ	ウ	オ	セ	ス

【第6問】

(5点)

1	2	3	4	5
×	○	×	○	×

【第7問】

(15点)

1	2	3	4	5
ウ	オ	ス	カ	シ もしくは ク

【第8問】

(15点)

1	2	3	4	5
経費支払	貸借対照表	損益計算書	財務活動	財務諸表

【第9問】

(15点)

1	2	3	4	5
シ	カ	ア	オ	イ

【第10問】

(15点)

1	2	3	4	5
収益	利回り、利益、純収益、 NOI	顧客満足	アセットマネジメント	資産価値

【第11問】

(5点)

1	2	3	4	5
ウ	キ	ク	ア	イ

【第12問】

(20点)

1	2	3	4	5
投資元本、投下資本	賃貸収入	管理費	借入金利	不動産取得税

1. 表面利回り

計 算 式	解 答
$(\text{賃貸収入}150\text{万円} \div \text{物件価格}1000\text{万円}) \times 100\%$	15%

2. 実質利回り

計 算 式	解 答
$\text{「(年間賃貸収入}150\text{万円} - \text{年間諸経費}40\text{万円)} \div (\text{物件価格}1000\text{万円} + \text{購入諸経費}100\text{万円}) \times 100\%$	10%

第18期

「SC経営士」一次試験解答用紙

経済一般に関する常識問題

(時間 30分)

〈受験番号〉

〈氏名〉

総合得点

50点

(社)日本ショッピングセンター協会

経済一般に関する常識問題

(時間 30分)

50点

【第1問】

(10点)

1	2	3	4	5
ウ	エ	カ	サ	ク

【第2問】

(10点)

1	2	3	4	5
イ	シ	エ	カ	ク

【第3問】

(10点)

1	2	3	4	5
ア	エ	カ	ケ	サ

【第4問】

(10点)

1	2	3	4	5
○	×	○	○	○

【第5問】

(10点)

1	2	3	4	5
ア	カ	エ	ク	ケ

第18期

「SC経営士」一次試験解答用紙

商業一般に関する常識問題

(時間 30分)

〈受験番号〉

〈氏名〉

総合得点

50点

(社)日本ショッピングセンター協会

商業一般に関する常識問題

(時間 30分)

50点

【第1問】

(10点)

1	2	3	4	5
ア	エ	カ	オ	ケ

【第2問】

(10点)

1	2	3	4	5
イ	ク	エ	オ	コ

【第3問】

(10点)

1	2	3	4	5
イ	エ	カ	ク	コ

【第4問】

(10点)

1	2	3	4	5
イ	エ	オ	キ	ケ

【第5問】

(10点)

1	2	3	4	5
○	×	○	○	○

第18期

「SC経営士」一次試験解答用紙

SC開発実務の基本知識

(時間 60分)

〈受験番号〉

〈氏名〉

総合得点

100点

(社)日本ショッピングセンター協会

SC開発実務の基本知識

(時間 60分)

100点

【第1問】

(20点)

① 用地特性評価ポイント

①敷地特性

間口、奥行、形状、面積、増殖の可能性、過去の敷地の利用状況など

②開発法規と敷地の用途

敷地の用途、建蔽率、容積率等のSC開発に影響する敷地の関連法規

③前面道路状況

道路の種類、幅員、車線数、交通量、平均時速、右折、一方通行、延長度、渋滞状況など。

④視認性

想定施設のドライバーや歩行者からの視認性、視認をさえぎるもの、看板設置の視認性など。

⑤交通アクセスと動線評価

主要幹線道路からのアクセス、公共交通機関からのアクセス等の評価など

⑥経済条件

事業計画との整合性（地代、賃料など）、地権者状況と交渉コスト（時間、労力など）

② マーケット特性評価ポイント

①マーケットボリューム（商圈評価）

人口・購買力等の当業態の事業実施可能なマーケットボリュームが存在するかどうかを、時間距離圏等から基本商圈を決めて評価する。

②マーケットの質

ライフスタイル分析等、当業態の性格にあったマーケット特性をもっているかどうかを評価する。特に当業態のターゲットの存在と広がり进行评估する。

③マーケットの成長可能性

人口増加、周辺整備状況、都市計画等の見地から、当該マーケットの将来性を評価する。

③ 競合状況評価ポイント

①競合度の把握

基本商圈内の競合店舗状況の把握。及び、都市間競合を含めた、商圈外の流出状況を把握する。

②有力競合店との優位性評価

競合状況の把握の上で、当該店舗の立地上の優位性や業態としての優位性を評価する。

③今後の競合店出店の可能性

人口増加、周辺整備状況、都市計画等の見地から、当該マーケットの将来性を評価する。

【第2問】

(15点)

1	2	3	4	5
商圈分析	核店舗	テナントミックス、 テナントリーシング計画、 テナント揃え	工事区分	テナントリーシング
6	7	8	9	10
大規模小売店舗立地法	ディベロッパー	共益費	テナント会運営、 テナント管理	教育研修

【第3問】

(15点)

1	2	3	4	5
潜在需要	家計調査	オーバーストア	ライフスタイル	業種・業態、 テナントミックス

【第4問】

(5点)

1	2	3	4	5
カ	ス	キ	イ	セ

【第5問】

(5点)

1	2	3	4	5
○	○	×	○	○

【第6問】

(5点)

1	2	3	4	5
ア	シ	カ	ウ	ソ

【第7問】

(15点)

1	2	3	4	5
公正証書	正当な事由	期間設定	リスク負担	投資回収

【第8問】

(5点)

1	2	3	4	5
○	×	○	○	×

【第9問】

(5点)

1	2	3	4	5
セ	ケ	オ	サ	カ

【第10問】

(10点)

1	2	3	4	5
シ	カ	ア	キ	セ
6	7	8	9	10
サ	エ	ス	ソ	イ

第18期

「SC経営士」一次試験解答用紙

SC管理実務の基本知識

(時間 60分)

〈受験番号〉

〈氏名〉

総合得点

100点

(社)日本ショッピングセンター協会

SC管理実務の基本知識

(時間 60分)

100点

【第1問】

(20点)

DVは、SC全体の明確なビジョン・戦略を掲げ、地域及びSCの繁栄をめざして経営活動を行う。DVはそのために、賛同するテナントと賃貸契約を結び、最適なテナントを編集する。同時に、与えられた資源や人材を有効に活用し、SCの収益最大化とコストの最適化をめざして、SCの管理運営を行う。それがDVの役割である。DVは、リーダーシップを発揮して、SCのブランドイメージの向上、SCへの動員、効率的かつ効果的な施設管理等に取り組む。一方、テナントは、DVの理念・戦略目標を理解し、地域生活者のフロントラインに立ち、自店のMD力・サービスを生活者に提供しながら、他のテナント等と協調しSC全体の繁栄に努める。

《キーワード》

1. DVの役割

- ・SC全体の明確なビジョン・戦略を掲げる
- ・最適なテナントを編集する
- ・SCの収益最大化とコストの最適化をめざす管理運営

2. DVのリーダーシップ

- ・SCのブランドイメージの向上
- ・SCへの動員
- ・効率的かつ効果的な施設管理

3. テナントの役割

- ・DVの理念・戦略目標の理解
- ・自店のMD力・サービスを生活者に提供
- ・他のテナント等と協調しSC全体の繁栄に努める

【第2問】

(10点)

1	2	3	4	5
競合	マーケット	生活サポート	交通機関	タウンマネジメント

【第3問】

(10点)

1	2	3	4	5
企業情報	同業種との比較	損益分岐点	リニューアル	育てる、育成

【第4問】

(5点)

1	2	3	4	5
×	○	○	○	○

【第5問】

(5点)

1	2	3	4	5
セ	ウ	シ	コ	ア

【第6問】

(15点)

1	2	3	4	5
デュー・デリジェンス	マーケットリサーチ、 調査	法的	収益	立地

【第7問】

(10点)

1	2	3	4	5
京都議定書	2008	2005	5	SC 環境元年

【第8問】

(5点)

1	2	3	4	5
○	○	○	×	×

【第9問】

(15点)

1	2	3	4	5
顧客満足	損害賠償請求	賠償責任	立証責任	契約

【第10問】

(5点)

1	2	3	4	5
ス	ク	ウ	セ	キ