





第 19 期（2010 年度）SC 経営士一次試験問題

SC 経営戦略と意思決定

時間 90 分 点数配分 150 点

注意事項

1. はじめに、氏名・ふりがな・受験番号（3桁）を記入し、受験番号に該当する番号をマークしてください。
2. 解答はすべて、解答用紙に記入してください。
3. 各問題とも解答の中から最も適切な番号を選び、解答用紙の解答欄にその番号をマークしてください。
4. 記入は必ずHBもしくはBの黒鉛筆またはシャープペンシルで、○の中を正確にぬりつぶしてください。（ボールペンは不可）
5. 訂正は、プラスチック製消しゴムで、きれいに消し、消しくずを残さないでください。
6. 所定の記入欄以外には記入しないでください。
7. 解答用紙は、汚したり、折り曲げたりしないでください。

記入例	
よい例	悪い例
	  



社団法人 日本ショッピングセンター協会

【第1問】(配点 10点)

日本とアメリカのSC動向に関する次の文章を読み、文中の空欄に最も適切な語句を、下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

わが国のSC開発は、アメリカの事例に学ぶものも多い。ICSC(国際ショッピングセンター協会)によれば2009年現在、アメリカで開発されている最も多いSCのタイプはであり、同タイプのSCは全SC数のを占めるといわれる。続いて多いのは、タイプのSCである。なお、最近注目されているライフスタイルセンターについてみると、アメリカにおけるそれは、SC数そのものはそれほど多くないが、数は増加している。

また、近年の景気後退の中で、が消費者の低価格志向からも脚光を浴びているといわれる。ただ、同タイプのSCは開発立地が比較的限定される理由などから、多くの開発が容易ではなく、2009年アメリカでも300件台といわれる。日本では、昨年の(社)日本ショッピングセンター協会調査によると、にとどまっている。

語群

1	アウトレットモール	2	スーパーリージョナル	3	リージョナル
4	コンビニエンスセンター	5	コミュニティセンター	6	パワーセンター
7	ネイバーフッド	8	約4割	9	約6割
10	約8割	11	30~40件	12	70~80件
13	90~100件	14	フェスティバルセンター	15	エアポートリテイル

【第2問】(配点 20点)

循環型社会とSCの地域社会への貢献に関する次の文章を読み、文中の空欄に最も適切な語句を、下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

1. 昨今、世界的規模で重視されている「サステナビリティ」という概念は、1987年国連の環境と開発に関する世界委員会(WCED)の最終報告書で取り上げられた。この中で、「持続可能な開発」とは「のニーズを充たしつつ、現在の世代のニーズをも満足させるような開発」をいう。1992年のではこの考え方を基に「環境と開発に関するリオ宣言」や「」が合意され、今日の地球環境問題に関する世界的な取組の基礎となっている。
- わが国では、1993年にが制定され、生活に密着した問題から地球規模の問題にいたる、さまざまな環境問題への対応を図った。

語群

1	CO ₂ 排出量	2	ブルントラント報告	3	ローマクラブ
4	京都議定書	5	高齢者	6	ILO
7	環境基本法	8	公害対策基本法	9	プラザ合意
10	省エネルギー法	11	国連地球サミット	12	将来の世代
13	ブルクハルト報告	14	WHO	15	アジェンダ 21

2. サステナビリティの考え方は、エコ・環境問題から発展し、SC事業に関わる企業には、を自覚し、地域の発展やより良いまちづくりへの寄与・貢献が求められている。具体的な地域貢献、コミュニティ支援活動としては、SCとしてのなどがある。
- また、「環境」と「経済」はの関係にあると考えられがちだが、企業(SC)の環境への取り組みはを促し、他企業との差別化という競争優位性を確保できると、競争戦略の一環として差別化戦略を説いたアメリカのは主張している。

語群

1	A. ゴア	2	M. ポーター	3	J. シュンペーター
4	集中化	5	差別化	6	同一
7	トレードオフ	8	イノベーション	9	コスト削減
10	10%クラブ	11	CSR	12	フィランソロピー
13	グリーン購入	14	雇用拡大	15	LOHAS

【第3問】(配点 10点)

SRIに関する次の記述のうち、正しいものには1、誤っているものには2を、解答欄にマークしなさい。(解答番号は、から)

1. SRIとは、投資家が企業の経済性と同時に、社会的責任を果たしている優良な企業に投資する社会的責任投資のことである。
2. 投資家は、企業を評価する際に有価証券報告書で公表される定量的な財務データ分析のみを行い、CSR活動など将来の企業業績に大きく影響する要因は評価しない。
3. 日本では、企業におけるCSR活動は活発になってきているが、欧米の先進国に比べ、SRI投資市場はまだ未成熟である。
4. 日本では、代表的なSRIファンドとして「エコファンド」があげられるが、これは企業の環境配慮度を評価する投資信託である。
5. 2010年4月1日に施行された「エネルギーの使用の合理化に関する法律」(省エネ法)により、大規模事業者に対し環境問題に特化したSRI投資が義務付けられた。

【第4問】(配点 10点)

問1. 中心市街地活性化の現状と課題に関する次の文章を読み、最も適切な語句を下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

まちづくり3法とは、の廃止に伴って施行された、中心市街地活性化法、改正都市計画法の3つの法律の総称である。同法の成立にいたる社会的背景として、次のような状況があったといわれている。

中心市街地の衰退の一要因として、の本格的到来に伴い都市の郊外に人口が移動したことが挙げられる。S C開発の立地も2000年から2009年までに開発されたS Cのうちが郊外地域におけるものであった。一方で、中心市街地の旧来の商店街に多く存在していた中小小売店は、後継者問題に加え大きく変転する消費者ニーズへの対応の遅れもあって大幅に減少し、中心市街地の空洞化という現象が生じた。

語群

1	大規模小売店舗立地法	2	景観法	3	建築基準法
4	ボーダレス時代	5	定期借家法	6	約4割近く
7	約6割以上	8	約8割以上	9	少子高齢化
10	車社会	11	大規模小売店舗法	12	まちづくり条例

問2. S C開発における改正都市計画法とまちづくり条例に関する次の記述で、明らかに誤りと思われるものを1つ選び、番号をマークしなさい。(解答番号は、)

1. 改正都市計画法では、店舗面積1万㎡を超える大規模集客施設の郊外立地の規制が強化された。
2. 大規模集客施設とは、従来の大規模小売店に加え、映画館、劇場、飲食店等、広域から著しく多数の客を集める施設をいう。
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、原則として準工業地域の3用途地域となった。
4. まちづくり条例とは、地方自治体が、まちづくりの目的で定める法規である。
5. まちづくり条例の中身は、行政が地域住民自身による地域の環境を良くしようという自発的活動を支援し、協働で地域創造に取り組もうというものである。

【第5問】(配点 10点)

SCのマネジメントに関する次の文章を読み、文中の空欄に最も適切な語句を、下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

マネジメントという考えをはじめて作り出したといわれるによると、マネジメントの主要な仕事は企業の主な目的・ミッションを明確にすること、、社会的責任などを遂行することとされている。

SCのマネジメントについても、従来ともすればディベロッパー企業はに重点を置いてきたが、近年企業としての社会的責任やコンプライアンスが問われるようになった。

また、従業員と顧客の問題に関連し、1992年にR. キャプランらが開発したという業績評価システムが企業に取り入れられるようになった。それは従来の財務に加え、、業務プロセス、学習と成長の4つの視点で経営戦略を策定するものである。

語群

1	J. M. ケインズ	2	P. ドラッカー	3	松下幸之助
4	資本の活用	5	顧客	6	株主の配当優先
7	人材の活用	8	商圏の拡大	9	財務指標
10	運営コストの削減	11	ワークライフバランス	12	外部プロセス
13	バランススコアカード	14	バランスコアカード	15	内部プロセス

【第6問】(配点 10点)

問1. SCのブランディング戦略に関する次の文章を読み、最も適切な語句を下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

古くから商品やサービスに対してブランドが重視されているが、SCにおいても顧客戦略などから、ブランドについて重要視されている。1991年、がブランド・エクイティという考えを提唱した。それはブランドのやシンボルと結びついたおよび負債の集合をいう。

ブランド・エクイティの主要な要素として、ブランド・ロイヤルティ、の認知、知覚品質、ブランド連想が挙げられる。またブランディングとは、製品及びサービスにブランドの力を与え、ひとえにをつくるプロセスである。

語群

1	P. コトラ	2	K. ケラー	3	D. アーカー
4	資産	5	営業利益	6	債権
7	差異	8	名前	9	IR
10	ISO	11	シナジー効果	12	SCM

問2. ブランド・エクイティ等に関する次の文章を読み、明らかに誤りと思われるものを1つ選び、番号をマークしなさい。(解答番号は、)

1. 顧客の知識や知覚は、すべてのマネジャーや従業員の行為、活動、接触によって形成される。まさにブランドはSC組織内のすべての従業員によって所有され管理されるものである。
2. ブランド・エクイティは、アメリカなど世界各国の企業の貸借対照表上に必ず計上されている。
3. ブランディングは、主に販促や広報部門がかかわるだけのものではなく、マーケティング戦略の1つとして、経営のトップ層にも関係するものである。
4. ブランディングに関連する概念として、BI、CRM、4P、顧客ロイヤルティなどが挙げられる。
5. SCにおけるブランディングの管理では、ディベロッパーやテナントの日々の営業活動が重視される。

【第7問】(配点 10点)

SCのダウンサイジングに関する次の文章を読み、文中の空欄に最も適切な語句を、下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

改正都市計画法などによる大型店の出店規制やリーマン・ショック以降の厳しい経済環境の中で、ダウンサイジングという経営手法が注目されている。

昨年来からSC業界の課題となっているテナントの、の縮小などは、小売業サイドのダウンサイジングとみられる。SC企業にとってのダウンサイジングには2つの面があるといえる。1つは、SCの営業不振への対応として、SC企業内部におけるを含めたコスト削減等のリストラ、SCからの徹退がある。もう1つは、環境を考慮した効率的なSC、新しいタイプの小規模SCの創造等、イノベーションを伴う対応が考えられる。いずれにせよ、SC経営者には、今後どのような対応を図っていくかという意思決定が求められている。

また、正しい意思決定を行うためには、SCをとりまく外部環境と内的与件の変化に関する情報の把握が必要となる。前者としては、地域情報、後者としてはSCの営業に関する情報や、と顧客に関する情報等が挙げられる。

語群

1	販促費	2	ディベロッパー	3	メーカー
4	拡大	5	売場面積	6	サービス部門
7	マクロトレンド	8	PM	9	集中
10	在庫	11	人員	12	退店
13	テナント	14	統合	15	M&A

【第8問】(配点 10点)

M&Aに関する次の文章を読み、文中の空欄に最も適切な語句を、下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

M&Aは、「Mergers and Acquisitions」の略で、企業の合併・買収のことである。合併は2つ以上の企業が1つの企業に統合されることをいい、「吸収合併」と「合併」の2種類がある。また特定の企業が他の企業の株式を購入して化することを買収という。企業の一事業部門や営業権の譲渡、資本提携なども広義のM&Aにあたる。

M&Aは買手側にとって、M&Aが適正に行われることにより、人材、ノウハウ、設備、顧客などのを、時間をかけずに獲得することができ、企業価値を高めことができるメリットがある。一方売手側においても、現有する事業のなかで非効率になったものを売却し、コアとなる事業とシナジー効果のある事業を買収して事業の効率性を高める、また社員待遇の改善を図ることができるなどのメリットがある。

わが国においては、1990年代からグローバル競争が激化するなかで、企業が最も得意とする分野にをする「選択と」を押しすすめる過程で、M&Aが活発化しはじめた。

大企業だけでなく、中堅・中小企業においてもM&Aが増加している背景には、後継者対策や創業者利益の獲得、規模の拡大などがあり、経営手法の1つとして定着している。中小企業では、株式の譲渡・譲受によるM&Aの形態が多い。これは、売手側企業の株主が買手側企業に株式を譲渡し、売却した株主はが直接得られるため、売手側企業の株主全員が株式を売却する必要がなく、会社の株主が代わるだけで、売手側企業が存続するからである。

語群

1	三角	2	選択	3	総資産
4	子会社	5	分散	6	売却資金
7	事業	8	経営資源	9	統合
10	親会社	11	経営権	12	集中
13	持ち株会社	14	購入資金	15	新設

【第9問】(配点 10点)

SC業界に影響を与えるSPCとREITに関する次の文章を読み、文中の空欄に最も適切な語句を、下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

SPC (Special Purpose Company) とREIT (Real Estate Investment Trust)は、投資家から資金を集めて不動産を購入し、不動産から生じる家賃、地代、売却代金などの収入をもとに投資家に利益を分配するためのである。

SPCは、少人数の専門の投資家から資金を集めてくることを前提につくられている。

では、流動化する資産をSPCが購入し、そのSPCと投資家が契約を結んで投資するという手法を使うことが多い。

SPC法に基づいて設立された特別目的会社を、ケイマンSPCなどと区別して特定目的会社TMKと称する場合がある。SPC法に基づいたTMKは商法上の会社ではなく特別な社団法人で、事業内容は資産の流動化に係る業務およびその付帯業務に限定されている。また定められた特定の目的を達成後は解散が前提になっているため、永続的な事業の継続はできない。

一方REITは、膨大な資金を広く集めて投資するためのであるため、一般投資家を対象につくられている。このは株式会社の株式のようなものであるを証券取引所に上場させることができ、上場していることによって投資家は、をいつでも売買できる。投資家を保護するために、によって規制が厳格になされている。

語群

1	投資口	2	会社法	3	信託
4	匿名組合	5	株式	6	投資信託法
7	(資産)流動化スキーム	8	任意組合	9	証券化
10	事業組合	11	債券	12	事業協同組合
13	金融商品取引法	14	器(ビークル)	15	投資信託

【第10問】(配点 10点)

事業や投資の評価に関するに次の文章を読み、最も適切な語句を下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

1. 開発プロジェクトの事業計画等における投資効果を評価するための指標で、投資額に対して将来のキャッシュフローの現在価値が等しくなる割引率のこと。

2. 不動産賃貸事業等において、総賃貸収入から管理運営に要した費用を控除した純営業収益で、減価償却などキャッシュアウトを伴わない費用や支払利息等の金融費用を控除しない経常的な現金収入のこと。

3. 債務返済能力を示す指標の1つで、純営業収益を借入金の年間元利返済額で除して求める「借入金償還余裕率」のことで、この率が大きいほどデフォルトの可能性が低く、安全性が高い。

4. 投下した資本に対し、それが生み出す利益との比率。企業の収益力や事業における投下資本の運用効率を示す基本的な指標。

5. 不動産の価格に対するデットの割合のこと。この数値が低いほど、安全度が高くなる。

語群

1	NOI	2	BPR	3	ADR
4	NPV	5	IRR	6	EVA
7	CMB S	8	ROI	9	ROE
10	ROA	11	DCSR	12	LTV
13	PBR	14	REIT	15	DCF

【第11問】(配点 10点)

キャッシュフロー経営に関する次の記述のうち、正しいものには1、誤っているものには2を、解答欄にマークしなさい。(解答番号は、から)

1. キャッシュフロー経営とは、現金の流入や流出を重視する経営のことであり、会計上の利益だけでなく、現金の最大化を意思決定の基準とする経営のことである。

2. キャッシュフロー計算書には、「営業キャッシュフロー」「投資キャッシュフロー」「財務キャッシュフロー」の3種類のキャッシュフロー指標が掲載される。

3. 最も重視される投資キャッシュフローであるが、これを増加させる主な要素は、税引前当期純利益の増加、売掛金の減少、棚卸資産の削減などである。

4. 投資活動によるキャッシュフローを見れば、どのくらい借金をして、いくら返したのかを現金の動きとして理解できる。

5. キャッシュフロー経営を導入することは、フリー・キャッシュフローを最大化するだけでなく、将来にわたってフリー・キャッシュフローを持続的に増加させることでもあり、価値重視経営であるといえる。

【第12問】(配点 10点)

内部統制とコーポレートガバナンスに関する次の記述のうち、正しいものには1、誤っているものには2を、解答欄にマークしなさい。(解答番号は、から)

1. 会社法、金融商品取引法の成立を受け、内部統制は企業において重要な課題の1つとなっている。

2. 米国におけるエンロン、ワールドコム的事件をきっかけにSOX法が成立し、内部統制が重要視されるようになった。日本では、2000年9月の大和銀行巨額損失代表訴訟判決や、その後の企業不祥事の頻発がある。

3. 資本市場では、企業の不祥事より財務報告を重要視するため、内部統制をそれほど重要視しない。

4. コーポレートガバナンスは、経営者の独走や暴走、組織ぐるみの違法行為など企業不祥事を株主が防ぐことと、企業の収益力を強化することに目的がある。

5. コーポレートガバナンスの強化は日本だけの問題であり、世界統一のルールが存在せず、米国や欧州、発展途上国ではあまり議論されていない。

【第13問】(配点 10点)

SCのコンプライアンスの実態に関する次の文章を読み、文中の空欄に最も適切な語句を、下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。(解答番号は、から)

近年、大企業を中心とした不祥事件が相次いで生じているため、「コンプライアンス」という用語は、義務を超えて、企業倫理をとまなう広い範囲の意味で使用されるようになった。コンプライアンス違反は、ステークホルダーからの企業・組織に対するを根底から揺るがすことになるため、各企業・組織とも自主ルールを定めたり、専門組織を設けて対応している。

牛肉偽装や耐震偽装など各種の偽装事件、リコール隠し問題、粉飾決算など企業の不祥事をあげると枚挙にいとまがないが、企業不祥事は売上げの大幅な落ち込み、損害賠償請求、信用の失墜、会社の消滅など、企業経営に多大なを与える。

企業は不祥事が起こらないようにするために、多岐にわたる規則・規範を役職員全員が遵守することと、違反行為に対して早期発見と是正ができるようにするための、体制をつくることが求められる。

コンプライアンスは顧客、株主、取引先、従業員、地域社会など多様なステークホルダーとの信頼関係を強化し、の向上を目指す取り組みであることから、企業の社会的責任と関連づけられる。

語群

1	社会的信用	2	危機管理	3	企業価値
4	社会貢献	5	企業のリスク管理	6	不信
7	ダメージ	8	資産価値	9	教訓
10	目標管理	11	マネジメント	12	評価
13	CSR遵守	14	法令遵守	15	財産価値

【第14問】(配点 10点)

温暖化対策推進法(温対法)・省エネ法・東京都環境確保条例に関する次の記述のうち、正しいものには1、誤っているものには2を、解答欄にマークしなさい。

(解答番号は、から)

1. 1997年京都で採択された「京都議定書」で、わが国は温室効果ガスを2010年～2014年の5年間で、1990年比6%削減することが義務化され、目標達成のために官民一体となって環境対策に取り組んでいる。

2. (社)日本ショッピングセンター協会では環境対策委員会を新たに設置しCO₂削減のために産業別自主行動計画にも参画、2008年から2012年の5年間にエネルギー原単位で5%削減することを内外に公表して達成に向けた活動を行っている。2010年4月「温暖化対策推進法(温対法)」と「エネルギーの使用の合理化に関する法律(省エネ法)」、さらには「東京都環境確保条例」が改正施行され、この法律・条令改正はS C経営に大きな影響を与える要因となっている。

3. 省エネ法の新たな課題として、CO₂削減はテナント専用部分を含んでビル全体で行わなければならないことがある。さらに決められた削減量を達成されなければ、罰則がディベロッパーに課せられる。そのためCO₂削減対策を講じるにあたっては、入居テナントの協力が必要となる。

4. 東京都は、2020年までに東京の温室効果ガス排出量を2000年比で25%削減する目標を打ち出し、この目標を達成するために、排出量取引制度を導入した。欧州と米国北東部における排出権取引制度は、発電所や産業を対象としており、オフィスを対象にしていないため、東京都の排出量取引制度は世界でもユニークな制度として注目される。

5. 省エネ法では、年間のエネルギー使用量2,000キロリットル以上(原油換算値)のすべての企業施設・FC事業の全施設は特定事業者・特定連鎖化事業者としての指定を受け、エネルギー管理統括者・管理企画推進者選任義務が発生する。