
第32期(2023年度)SC経営士一次試験問題

SC管理

時間 60分

点数配分 100点

注意事項

1. はじめに、受験番号(4桁)・氏名・ふりがなを記入し、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(マークシート)に記入してください。
3. 各問題とも問題文の指示にしたがって、正解と思う番号を選び、解答用紙(マークシート)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、○のなかを正確に塗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、消し屑を残さないでください。
6. 解答用紙(マークシート)には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(マークシート)は、汚したり、折り曲げたりしないでください。

<記入上の注意>

・マークの仕方

[良いマーク]



[悪いマーク]

チェック



斜め



短い



細い



ハミ出し



薄い



小さい



一般社団法人 日本ショッピングセンター協会

【第1問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

SCにおけるテナントの店舗運営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。

SCに出店している店舗の運営業務は、売場づくりや売上管理からスタッフの管理・教育、在庫・仕入れ管理に加え、ディベロッパーとの打合せや共同販促、 への参加など路面店にはない業務もあり多岐にわたる。

特に店舗責任者は、商品発注や在庫管理などの業務管理から店舗コンディションの維持（レイアウト変更など）、 まで、円滑に店舗を運営していくためにさまざまな業務を担わなければならない。

近年はほとんどの企業が を重要な経営課題と捉えており、小売業や飲食・サービス業も例外ではない。背景の1つとしてあるのは、労働力人口の減少や個人のワークライフバランスの変化である。

このような背景から店舗責任者においても店舗スタッフに対して「」を意識したマネジメントを心掛ける必要がある。

なぜなら「」は、身体的・精神的・ 的に良好な状態にあることを意味し、このような状態だと感じる従業員は、創造的で業務のパフォーマンスが高く、組織によい影響をもたらすといわれているからである。

語群 (から)

1. 防災訓練	2. 社会	3. CS
4. 経済	5. 清掃活動	6. 人材育成
7. SDGs	8. 金銭	9. ウェルビーイング
10. ES	11. ESG	12. AI
13. エンゲージメント	14. 店長会	15. DX

【第2問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

SCのマネジメントに関する法律等について、以下の記述のうち正しいものには1を、誤っているものには2を、解答欄にマークしなさい。

意匠法は、意匠（デザイン）の保護と利用を図ることにより、意匠の創作を促し、産業の発展に貢献することを目的とする法律である。意匠権は、特許庁へ意匠出願をして、意匠登録がされてはじめて取得でき、意匠権者は、登録意匠の実施を独占できるため、他人が自らの登録意匠を無断で使用する場合、使用の差止めや損害賠償等を請求することができる。

食品衛生法とは、飲食によって生ずる危害の発生を防止するための日本の法律である。所管官庁は、厚生労働省と環境省で、食品と添加物などの基準、表示、検査などの原則を定める。食器、容器、包装、乳児用おもちゃについても規制の対象となっている。

景品表示法に基づく景品規制は、(1)一般懸賞に関するもの、(2)共同懸賞に関するもの、(3)総付景品に関するものがあり、一般懸賞における景品類の限度額は、取引価格が5,000円未満の場合、最高額が取引価額の20倍、総額は懸賞に係る売上予定額の3%となっている。

JAS法（日本農林規格等に関する法律）とは、農林物質の品質の改善、生産の合理化、取引の単純公正化、使用または消費の合理化を図る法律である。

防火管理者の選任が必要な建物は、用途及び建物内に居住・勤務する人や出入りする人の数（収容人員）によって定められており、劇場や百貨店、旅館、ホテル、病院など、不特定多数の人が出入りする特定防火対象物は、火災発生の際の危険も大きいため、収容人員が50人以上の場合に防火管理者を選任しなければならない。

【第3問】〈配点 5点〉

(解答番号は から)

SCコンセプトの策定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。

基本計画を構成する要素には、次の5つがあげられる。

① MD計画 (テナントミックス)

ポジショニング戦略、ターゲット戦略にもとづいてテナントの業種・業態構成やキーテナントの設定を考え、それに基づくゾーニング計画を立案する。また、SCのMDの基本原則には、「ワンストップショッピングの原則」と「 の原則」の2つがあげられる。

② 商空間計画

基本コンセプト段階では、SCの規模、大まかな配置 (レイアウト) や導線計画が中心となる。また、 与件を整理しながら、建物ファサードや共用部分のデザインによって、SCの商空間・環境イメージの形成も図っていく。

③ 事業計画

定量目標および定性目標を設定し、それぞれの目標達成に向けて事業計画を立案する。

a) 定量目標

①テナント売上高、②賃料収入などの営業収益、③営業利益や、④投資利回りや投資回収期間、⑤来館者数、⑥レジ客数、⑦会員数 (ハウスカード会員やポイントカード会員、SNS会員など) がある。

b) 定性目標

①SCのブランドイメージ、②顧客満足度、③再来館意向などがある。

これらはSC経営にとって重要な指標となるものの定量化が難しいため、アンケート調査を定期的に行うことによって傾向を把握し、時系列で分析することなどにより、施設の傾向が明確になってくる。

④ 運営計画

運営計画はSCの経営資源や所有スキーム、テナントミックスや立地環境、競合環境によって異なる。ヒト・モノ・カネといった経営資源をいかに戦略的に投入するかはもちろんだが、自SCだけの視点ではなく、地域の としての役割や地域貢献、CSR、SDGs的な視点も意識していかなければならない。

⑤ プロモーション戦略

広告宣伝・PR・イベント・販売促進・クリエイティブなどを駆使して、施設イメージの醸成や認知度の向上、さらには集客や売上げに結びつけるための戦略である。プロモーション戦略立案時の5つのポイントとしては、「目的の明確化」「目標の明確化」「ターゲットの明確化」「費用対効果」「 の実践」などがあげられる。

語群 (から)

1. インフラ	2. 比較優位	3. ソフト
4. コスト	5. 顔	6. AIDMA
7. ROA	8. ハード	9. PDCA
10. NOI	11. 仲間	12. SEO
13. CSV	14. ROE	15. 比較購買

SCのリニューアルについて、次の文章および図の空欄に最も適切な語句を下記それぞれの語群から選び、その番号をマークしなさい。

SCのリニューアルは、基本的にディベロッパー、テナント双方に投資が発生する。リニューアル計画に際しては、リニューアル後にディベロッパー、テナントそれぞれどのように持続的な 16 を得ることができるのかについて明らかにしておく必要がある。

■リニューアルの必要性と目的



語群 (16 から 20)

1. ロイヤルティ	2. ライフスタイル	3. 属性
4. 人数	5. 利益	6. BCP
7. 経費	8. ESG	9. 共用部
10. バックヤード	11. ウォンツ	12. 導線
13. ライフワークバランス	14. CSR	15. シーズ

SCの主なリニューアル業務には、調査・分析、基本計画／事業計画、テナントリーシング、内装監理業務、開業準備、開業販促、リニューアルオープン後の検証などがある。

① 調査・分析

リニューアルの起点となる重要な業務で、自社SCが立地する **21** を正確に把握し、最適な基本計画・事業計画を立案したうえでリーシングに着手する必要がある。調査・分析は外部環境と内部環境に分けることができ、「既存テナント評価」は、内部環境調査の1つである。

② 基本計画／事業計画

計画の立案には、調査・分析から、戦略立案、コンセプト、 **22** 計画、MD計画、事業計画などの項目がある。

③ テナントリーシング

コンセプトに基づき、MD等の適性から優先順位づけしたテナントに対して実際にリーシングを進めていくと、出店可能性の有無や売上想定、合意可能な **23** 、実収賃料想定等が明らかになるため、MD適性、売上、客数、賃料等の複合的な評価により、優先順位を都度入れ替えながら、事業計画を達成できる最適配置を実現していく。

④ 内装監理業務

主な業務には、「内装監理室立ち上げ」「計画共有・アドバイス」「設計監理（基本設計）」「設計監理（実施設計）」「施工監理（準備）」「施工監理（工事期間）」、引き渡しから開業に向けては、商品搬出入スケジュールの調整、 **24** 、追加工事対応、設備の稼働確認などがある。

⑤ 開業準備

既存施設のリニューアルであってもテナントが入れ替わるということは、スタッフも多く入れ替わるということであり、SCコンセプトや顧客の購買行動特性等への理解度が下がることのないよう、新店スタッフと営業戦略を共有する場をセッティングすることも重要である。また、館内規則の徹底、 **25** 、安全・安心の維持・向上やトラブル対応等のルールも再周知するタイミングとなる。

語群（ **21** から **25** ）

1. CS	2. 感性	3. 商空間
4. 消費	5. 経済環境	6. B工事
7. 趣味嗜好	8. 出店条件	9. 社会環境
10. C工事	11. 競合	12. ES
13. 商環境	14. 経営理念	15. 諸官庁検査

SCの防火防災管理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。

「防火管理」とは、火災の発生を防止し、万一火災が発生した場合でも、その被害を最小限にとどめるため、必要な対策を立て、実行することである。 法では、建物の管理責任者（「管理権原者」という）は、「防火管理者」を選任し、防火管理業務を行わせなければならないと定めている。SCのように不特定多数の人が利用する施設は、火災になったときの被害が他の一般的な建物より大きくなるため、「 防火対象物」とされ、防火管理についてより厳しい基準が設けられている。

「防災管理」は、地震など火災以外の災害発生時にも円滑な避難誘導が求められる大規模・高層の建物では、防火管理者に「防災管理者」の役割も与えなければならず、防災管理者は、地震などの発生時に防火管理業務と同様の業務を遂行する必要がある。

SC単独用途の建物では、次に該当する場合、防災管理者の選任が必要である。

- 地上11階以上 延べ面積 10,000㎡以上
- 地上5階以上10階以下 延べ面積 ㎡以上
- 地上4階以下 延べ面積 50,000㎡以上

防火管理者の資格には により甲種または乙種があり、防災管理者が必要な建物においては甲種の資格が必要となる。防火管理者・防災管理者の資格は、消防機関または指定講習機関が実施する防火・防災管理講習（甲種は2日間、乙種は1日間）の課程を修了することで得られる。

防火管理者が行う業務には、消防計画の作成・届出、消火、 及び避難訓練の実施、消防用設備等の点検及び整備、火気の使用又は取扱いに関する監督、避難又は防火上必要な構造及び設備の維持管理、収容人員の管理、その他防火管理上必要な業務があり、防災管理者は、地震発生時に火災時と同様の業務を行う。

語群（ から ）

1. 通報	2. 消火	3. 従業員数
4. 特定	5. 連絡	6. 火災
7. 20,000	8. 30,000	9. 40,000
10. 消防	11. 築年数	12. 指定
13. 報告	14. 建物規模	15. 相談

SCマネージャーの役割に関する文章を読み、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。

SCマネージャーのミッションは、SCが健全な成長を続けるために、継続的な売上高の向上と管理運営事務所で働くスタッフの自己実現を後押しすることにある。

SCの売上を規定する要素には、①マーケティング力、②テナントミックス、③SCマネジメント力、④ などがあり、SCマネージャーは、マーケティング的視点に基づき、そこから導き出される や目指すべき方向を描き、テナントミックス等を通じて具現化し、SCの持続的な発展と管理運営事務所で働くスタッフの育成に責任を持つことが求められる。

SCマネージャーが基礎知識として習得しておく必要がある項目には、「ビジネス知識」と「SC関連知識」に分けられ、一般的なビジネス知識として、企業経営理論、マーケティング、 、アカウントティング、人材マネジメントなどがあげられる。

SC関連知識は、前述したビジネス知識と異なり、体系化された一般知識とはなっておらず、知識の習得には一定の実務経験が必要不可欠である。ビジネス知識を基礎に、SCへ出店するテナントの動向、ブランドの特徴と将来性など、実務を通じて学ぶことでSC事業特有の考え方やアプローチを構築する。SC関連知識で、特に他のビジネスカテゴリーと異なる項目には、テナント・ ・ブランドに関する知識、SCマーケティングの方法、ITシステム、契約実務、関連法規などがある。

特にITシステムは、会計システム、警備システム、 システム、営業分析システムにとどまらず、近年では、SC管理運営におけるOMOの重要性も高まってきており、ICTに対する理解も必要不可欠であると言える。

語群 (から)

1. IoT	2. AI	3. ビジュアル
4. 自然環境	5. ファイナンス	6. 社会環境
7. PC	8. 映像	9. PL
10. MD	11. ディスプレー	12. ビジョン
13. リサーチ	14. 売上管理	15. BS

【第7問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

CXに関する次の文章を読み、それぞれの空欄に最も適切な語句を下記の語群表から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

CXを高める施策として、使いやすいWEBサイト・アプリの設計や個々の顧客に応じた情報提供、スムーズな 等があげられるが、これらは顧客への ポイントを可能な限り取り除くことに繋がり、同時に間違いのない買い物を提供することを目指すものである。

顧客が、ある商品を購入したらどんな楽しいことがあるかを想像したり、その商品の魅力を人にシェアする等、商品・サービスの購入前から購入後に至る、感情を伴った を持つこともCXには重要である。

顧客がワクワクし、驚きや感動を感じるゲインポイントを提供することはCXの大きな要素となるが、 ポイントだけでなく、このゲインポイントも併せて分析することが、より なCX理解を導く。

新規客、リピーター、ヘビーユーザーそれぞれに期待されるサービスや評価軸は異なることを踏まえて、CXのあり方を検討すべきとの考え方は、新規客と に対するCX提供の形は違うことを示唆している。

語群

1. ロイヤルカスタマー	2. 換金	3. 不可逆的
4. ペイン	5. 段階的な行動	6. ビッグ
7. 相反的	8. 近隣商圈客	9. 包括的
10. データ分析	11. 記憶に残る経験	12. レジ決済
13. 入金機連動	14. 収益力の高い	15. タッチ

テナントへの営業管理に関する次の文章について、それぞれの空欄に最も適切な語句を下記の語群表から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

SCの運営方針によって、テナント営業管理には強弱が出てくる。運営方針が不動産賃貸業に軸足がおかれ長期契約の固定賃料テナントが多いSCでは、ディベロッパーとして、営業に関することは個々のテナントに委ね、 を図ることが考えられる。

ディベロッパー営業担当には、テナント単体の売上を見るだけでなく、複数のテナントの売上分析を行うことが求められており、そこから通行客の減や回遊性の変化などが見えてくる場合がある。SC全体の課題として、集客減や客層の変化などが想定されるのであれば、広告宣伝、販売促進方法の見直しや客層に合致した へ変更することも検討すべきである。

将来のリニューアルやテナント入替を検討することも重要であるが、今現在のテナントへのマネジメントを常に強化・充実していくことがディベロッパー営業担当には求められ、例えば、 の変化に応じた商品構成見直しのアドバイスを行うなどの取り組みが必要となる。

SCの売上は、出店しているテナントの総合力であり、テナント側としては問題ない売上であってもSCとしてはポテンシャル不足や同業テナントと比べて課題がある場合がある。そのため、テナント本社とのヒアリングでは、 とディベロッパーとしての期待度を明確に伝え、テナント側と課題を共有することが重要である。

モノからコト消費へのシフトがいわれている中、ショールーム化したテナント等、固定賃料形態でSCに出店するケースが目立ってきている。この場合、SCとしての必要な収益が確保されているのかをSCの などにより確認していくことが必要となる。

語群 (41～45)

1. 利益相反関係	2. 営業管理コスト削減	3. EC化率
4. 事業計画	5. コンセプトの相違	6. SC内のポジション
7. 自己資本比率	8. テナントミックス	9. オール歩合契約
10. SC出資者数	11. 名称	12. 外的要因
13. 低減歩率賃料形態	14. ダイバーシティ	15. 経常販促費

テナントスタッフがやりがいを持ってSCで働けるようにサポートする活動がESである。そのサポート方法は、目的別にスタッフ募集サポート、46、仲間意識の醸成、快適な環境づくり、スキルサポートの5つに分類できる。

テナントと接する際には、テナントの立場を理解し、ディベロッパーの考え方を押しつけるような対応はNGである。また、不振テナントであるほど、テナントの47と積極的に面談して課題を共有することも必要である。

現場レベルの運営の細かなルールを取り決めたものが「営業管理規則」であり、一般的にいくつかのカテゴリにより構成されている。その中で「経理」に関するものは、別途、48として定められるケースもある。

自SCポイントカードがある場合、そのポイント付与による買上促進のみを主眼とするのではなく、カード会員の49や会員の属性等のデータを分析し、営業管理に活用することが重要となる。

キャッシュレス決済が普及しつつあるなか、万一、SCの決済システムが動かないような事態になった場合の対処方法について、会社の50の一環として詳細な内容をあらかじめ定めておくことが重要である。

語群（46～50）

1. 事業継続計画（BCP）	2. 内装監理指針	3. 包括加盟契約
4. 借入状況	5. 運営協力会社	6. コンサルタント
7. ポリティカルコレクトネス	8. 本社・本部	9. モチベーションアップ
10. 購買履歴	11. 売上管理規則	12. ステークホルダー
13. 税理士	14. 勤務条件把握	15. クレド

【第9問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

エリアマネジメントに関する次の文章について、それぞれの空欄に最も適切な語句を下記の語群表から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

企業や商店会が主体となって賑わいの創出活動を主に実施するエリアマネジメントは「地域プロモーション型」と言えるが、この場合、主体となる企業の活動参画意図は、直接的な利益ではなく、間接的な を受けることといえる。

商業施設にエリアマネジメントを導入する場合、実行組織の検討が必要となる。エリアマネジメント活動は、特定のSCや事業者の売上を得るだけのものではなく、その組織には、 の参画が望ましい。

エリアマネジメントの財源は、活動の初期段階や社会実験段階においては、補助金等に大きく依存することも期待できるが、組織と活動を持続可能なものとしていくためには、 の安定的な確保が求められる。

各地で様々なエリアマネジメントが行われており、その財源確保のために民と官が連携した様々な手法が採られている。そうした中には、英国発祥の成果連動型民間委託手法である の仕組みを活用しているところもある。

エリアマネジメントの課題である財源や人材の問題を乗り越えるためのキーワードとして、ビジョン、官民連携、次世代継承、地域還元、共鳴・共感、Win-Win等があげられるが、これは、米国等で普及している商業・業務エリアでの強制徴収による負担金制度 の理念とも一致する。

語群

1. インセンティブ	2. 道路占用	3. CRM
4. SIB	5. プロフィット	6. 商業コンサルタント
7. 老舗企業	8. 公共空間	9. ベネフィット
10. LTV	11. BID	12. 自主財源
13. 活動拠点	14. TPP	15. 多様な地域関係者

【第10問】〈配点 5点〉

(解答番号は から)

CSRに関する次の文章について、それぞれの空欄に最も適切な語句を下記の語群表から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

CSRの根本となるコンプライアンスにおいては、SCが抱える潜在的な法令違反リスクを把握し、それを合理的に することが持続的発展のために不可欠となる。

「CSR」経営戦略におけるCSRマネジメントの基本は、コンプライアンスだが、さらにコーポレートガバナンスと の2つの要素がある。

コーポレートガバナンスをSCの経営組織体制に適用すると、SCマネージャーの役割は、SC内部での違法行為や不正・ミス等が行われず、組織が健全で有効・効率的に運営されるための基準や手続きである を整備することである。

SCの社会的責任の3要素の一つである環境について、SCマネージャーが留意すべきこととしては、高い環境意識を持ち、適切な行動を早く起こすことや環境関連法令の熟知、自SC・事業所の を把握することがあげられる。

SCがステークホルダーに情報開示する目的は、対話の機会を増やし、現状や今後の具体的な問題点の指摘や提案について、取り組みのコミットメントと成果、PDCAプロセスを共有することで、さらに取り組みの精度を高めることにある。この場合、ステークホルダーとは 、顧客、投資家、株主等である。

語群

1. リスクマネジメント	2. CSV	3. 就業人数
4. 高齢者	5. 売上坪効率	6. グローバリゼーション
7. 情報管理システム	8. 事業継続計画	9. 避難経路把握
10. エネルギー消費状況	11. 段階的緩和	12. コントロール
13. 医療従事者	14. 従業員	15. 内部統制

【第11問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

SCプロモーションに関する次の文章について、それぞれの空欄に最も適切な語句を下記の語群表から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

一般的にマーケティングの4Pとは、売り手側の視点からみた、製品、価格、プロモーション、 の4つを指す。

近年、顧客側の視点に立ったマーケティング要素として注目される4Cとは、顧客価値、顧客コスト、顧客コミュニケーション、顧客 である。

テナントのレジ客数獲得のためにSCの重要なサポートは集客であり、SC滞在時間を延ばす施策も同時に必要となる。この場合、テナントとしてのSC魅力度は、「年間総集客数×一人当たり平均滞在時間= 」と表現できる。

コロナ禍を経て、顧客を動かす動機は、コト、トキ、ヒト（自分と他者）とその視点が変わってきた。こうした中、SCプロモーションには、従来のPULL型、PUSH型に加え、 型アプローチを顧客に提供することが求められている。

人口減少等の環境変化が進んでいる中、SC運営モデルも多様化が進んでいる。SCプロモーションもその運営モデルに応じて、PULL型、PUSH型等のバランスを考えていくことが必要である。そうしたSC運営モデルの一例として、不動産賃貸モデル、テナント売上重視モデル、テナントリーシング重視モデル、 重視モデルの4つが挙げられる。

語群

1. 収益率	2. 完全歩率	3. リレーション
4. パーソナライズ	5. 流通 (チャネル)	6. ATTRACT
7. SEGMENT	8. 提供価値	9. EMOTION
10. 年間販売機会	11. 利益 (NOI)	12. 利便性
13. 商品価値	14. プロダクト	15. ロイヤリティ

【第12問】〈配点 5点〉

(解答番号は から)

エネルギー・脱炭素関連用語の以下記述のうち、正しいものには1を、誤っているものには2を、解答欄にマークしなさい。

送電の無駄が多い等の課題がある従来の送電網に対して、電力の流れを供給側・受給側の両方から制御して最適化する送電網をバランスグリッドという。

ZEBとは、様々な形で電気・ガス等のエネルギーを消費しているSC等の建物において、省エネや太陽光発電等で自らエネルギーをつくることにより、快適な室内環境を実現しつつ、一次エネルギーの収支を実質的にゼロにすることを目指す建物のことである。

再生可能エネルギーとは、脱炭素社会の実現に向けたエネルギーの総称であり、太陽光・風力・地熱・次世代型蓄電池等が含まれ、枯渇しない、二酸化炭素を排出しない（増加させない）という特徴がある。

温室効果ガスを発生させないグリーン電力発電により得られる環境面の付加価値を証券化し発行する証明書をグリーン電力証書といい、発行できるのは国、地方公共団体のみである。

カーボンニュートラルは、温室効果ガスの排出量から吸収量と除去量を差し引いた合計量をゼロにすることであり、日本政府は、「2050年にカーボンニュートラル、脱炭素社会の実現を目指す」ことを宣言している。