

Update 2006/05/22

社団法人 日本ショッピングセンター協会認定

S C 経営士試験・一次試験（筆記試験）問題集

[平成 17 年度（第 14 期）] 2 p ~ 27 p

[平成 16 年度（第 13 期）] 28 p ~ LAST p

社団法人 日本ショッピングセンター協会認定

---

## SC経営士試験・一次試験(筆記試験)問題集

---

社団法人 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〕企業の社会的責任を“CSR” Corporate Social Responsibility と呼ばれますが、「SC 経営における CSR」について、200 字以内で簡潔に述べなさい。(25 点)

「企業は社会の一員であり、社会とのかかわりなくして企業は存在しえない」の基本認識は、企業に社会に対する責任を多面的に捉えた企業経営を要求している。SC は地域社会にビルドインされた多機能複合大型施設であり、地域生活者の豊かな生活実現を総合的にサポートする役割を担いながら地域の発展に貢献することが求められる。また、SC は大規模であるがゆえに地域社会に与える影響が大きい。したがって、SC は「社会の公器」としての自覚に則った役割発揮に十分に努める必要がある。

〔第2問〕日本の経営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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(10 点)

日本的経営の「意思決定」の特徴としては、〔 1 〕や共同責任体制、さらに〔 2 〕や提案制度があげられ、ある意味では、日本的経営の中心は伝統的な「人間尊重、会社と社員の相互信頼の経営」とされてきた。一方、アメリカ型の経営は、成果主義であり、個人の業績が報酬に直接反映する人事システムが企業を活性化すると固く信じられ、1990年代には日本的経営の限界が指摘されクローズアップされた。最近では、さらにアメリカ流の、企業は〔 3 〕主権であり、投資家に利益を還元する経営を重視すべきだという風潮が盛んになり、「社員を大切にする」日本型経営、つまり株主利益を二の次にする経営は、前近代的だと批判を浴びている。しかし、一方では、安直に〔 4 〕を外部から引っ張ってくるアメリカ型経営は、会社の人材を育成しないとの批判も出てきており、しかも株主至上主義に陥って、企業の存在意義である消費者や生活者に対するベネフィットの提供を忘れている論議もあり、「会社はだれのものか」という〔 5 〕の根幹が、今企業経営において問われている。

〔語 群〕

ア. 集团的意思決定    イ. 株主    ウ. ジョブローテーション    エ. 福利厚生    オ. 終身雇用  
カ. 年功型賃金        キ. 集団責任    ク. 稟議制度        ケ. コーポレートガバナンス  
コ. 最高経営責任者(CEO)    サ. コンサルタント

〔解 答〕

1	2	3	4	5
ア	ク	イ	コ	ケ

〔第3問〕プロパティマネジメント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。(20点)

プロパティマネジメントとは、〔 1 〕等から業務委託を受けて行う対象不動産の運営・管理業務のことをいい、その実行者をプロパティマネジャーと呼ぶ。プロパティマネジャーは運営・管理業務の実務者として〔 2 〕と施設管理を行う。具体的には、対象物件のテナントを募集し条件交渉等を行った上で最終的に賃貸借契約を締結する。また、日常的にテナントに対する日々の窓口業務を行い、テナントとの良好な関係を築くよう努める。物件的な面では建物や設備のメンテナンス計画等を自らあるいは別会社に委託し実行する。また、運営・管理の予算計画をつくり日常的な収支の管理等も行う。

アセットマネジメントとは、投資家から委託を受けて取得した〔 3 〕の運用・運営・管理を行うことをいい、これを実行するものをアセットマネジャーと呼ぶ。アセットマネジャーは対象不動産の〔 4 〕を高めることを目的としてアセットマネジメント計画を策定・実行する。具体的には、対象不動産の購入あるいは売却を行いテナント誘致計画や施設の管理方針等を決定する。また、実際の運営・管理を行う〔 5 〕の日常業務を監理するとともにその選別も行い、不動産の投資価値を極大化するよう努める。

〔解答〕

1	2	3	4	5
投資家	テナント管理	不動産	資産価値	プロパティマネジャー

〔第4問〕保証金問題に関して、「金銭消費貸借契約」「大型敷金」「契約期間」の3つのキーワードを文中に入れ、課題と現在の傾向について、200字以内で簡潔に述べなさい。(25点)

長引く消費不況とSCの過当競争により90年代大手DVの破綻が相次ぎ、テナントの保証金が一般債権となり全額返還されず社会問題化し、我国独特の商慣習である保証金の定義を明確化し抜本の見直しを図る方向にある。保証金は「金銭消費貸借契約」として締結され、賃貸借契約の「契約期間」と一致していないものが多い。現在は賃貸借契約と連動した敷金一本化の方向にあり、実施したDVも多い。収益力のある物件では「大型敷金」が経済条件となるケースが多い。しかし、一方で現時点ではSC開設時の建設協力金は不可欠で、それに替わる新たな資金調達手法を早急に確立する必要があるとの指摘もある。

〔第5問〕中心市街地の活性化を推進する手法として、生活都市機能をコンパクトに中心市街地に配置する「コンパクトシティ」づくりが言われているが、SCをはじめとする商業施設は、コンパクトシティ形成にどのように貢献できるのか。200字以内で簡潔に述べなさい。(25点)

「歩いて暮らせる」コンパクトシティの実現は地域生活者への生活サポート(含む行政サービス)の質の向上と効率化実現を後押しする。中心市街地に集積される生活都市機能のコアとしての役割が、商業施設とりわけ大型商業集積に求められる。それは単にショッピング機能の提供に留まらず地域コミュニティ再生のプラットフォームとしての機能発揮による地域貢献が期待されている。

〔参考〕車社会の進行と中心市街地の地価の高騰は郊外の発展を促し、生活都市機能の広域分散を招き中心市街地の空洞化・衰退を早めた。生活都市機能を中心市街地にコンパクトに集積し歩いて暮らせる「コンパクトシティ」の実現は少子高齢化・人口減少の我国において、地方都市の中心市街地活性化は地域全体の発展・維持及び持続的な自治体財政実現にとって重要な課題として、行政の取り組みが積極的におこなわれている。

〔第6問〕CS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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(10点)

顧客満足(CS)の追求は、〔 1 〕を高めることにある。それは〔 2 〕が望んでいることを、いち早く企業が提供し、その内容に顧客が満足し、支持することで実現される。

F・コトラーは、「〔 3 〕は過去に関する指標であり、顧客満足は将来に関する指標だ」(『コトラーのマーケティング・コンセプト』)と述べている。

〔 3 〕は、今までの顧客に売れた商品量や顧客の支持を示す過去の指数である。それは1年後に同じ数の顧客が製品を購入することを保証していない。企業活動の成果を示す一つの指標であっても、それ自身を追い求めていたのでは、将来的な市場の維持や拡大はむずかしい。それに対して、未来の指標となるのが顧客満足である。顧客満足の実現は、これからの〔 4 〕に対して注意を払い、それに対応することである。それは将来の市場シェア拡大につなげる〔 5 〕の近道に他ならないと指摘している。

〔語 群〕

ア. ニーズ    イ. 価値    ウ. 顧客    エ. 市場シェア    オ. 企業活動  
カ. マーケティング活動    キ. プロモーション    ク. 事業活動    ケ. 資産価値  
コ. 市場ニーズ    サ. 企業価値

〔解 答〕

1	2	3	4	5
サ	ウ	エ	カ	ク

〔第7問〕ブランディング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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(10点)

ブランディングとは、〔 1 〕の積み上げによる企業価値の創造の結果もたらされるものである。それは、SC等の商業施設においては、〔 2 〕、個々のお店の商品力や品質、接客等の店頭サービス、〔 3 〕など、基本的な価値の実現に左右される。また、顧客満足は相対的かつ極めて〔 4 〕な側面もあるので、いかに顧客の心に響くアプローチを追求するかの手法も重要な要素となる。特に、競争が激しい状況では、顧客への同質化したアプローチでは、ブランディングは成立しない。  
したがって、ブランディングの本質は、基本的な顧客価値の実現と、〔 5 〕の戦略の中で構築される。

〔語 群〕

ア. シーズ イ. マーチャンダイジングやテナントミックス ウ. VMD エ. 情緒的  
オ. 競合差別化 カ. カリスマ的な キ. 販売促進 ク. 同質化 ケ. 顧客満足  
コ. 施設環境と空間演出 サ. 企業価値

〔解 答〕

1	2	3	4	5
ケ	イ	コ	エ	オ

〔第8問〕不動産とSCの投資利回り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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(10点)

不動産の投資利回りといっても、様々な定義と試算の手法があるが、代表的なものについて述べる。  
まず、第1番目は、不動産から得られる収益を元本である不動産価格で割ったもので、これは一般には〔 1 〕と呼ばれるものである。これは不動産評価額の算出の際に使われる。  
第2番目は、〔 2 〕で、これは期待利回りを意味し、自己資本に対して期待する収益の率として算出される。自己資本に帰属・対応する収益部分を自己資本で割ると、期待する収益性を維持できる元本価格が求められる。  
第3番目は、粗利回りで、これは〔 3 〕を元本である不動産価格で割ったもの。主として不動産の仲介業者の指標として使われている。  
SCの投資効率を見る場合、一般には〔 4 〕の営業利益を投資額で割ったものが、投資利回りとして計算される。これは、預金金利(この資金を銀行に預けた場合につく利息)と〔 5 〕を加味したものでなければならない。また、基準年度は、開業から6年目ぐらいが適当だと言われている。

〔語 群〕

ア. 現在価値 イ. 不動産価格 ウ. 不動産から得られる収入(費用は控除しない)  
エ. 収益還元法 オ. 賃料収益 カ. 元本 キ. 基準年度  
ク. 自己資本収益率 ケ. 企業危険率 コ. 物件価値 サ. キャップレート

〔解 答〕

1	2	3	4	5
サ	ク	ウ	キ	ケ

〔第9問〕リスクマネジメント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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(10点)

リスクマネジメントは、企業組織がその〔 1 〕を達成するために、企業資産や活動に及ぼすリスクの影響からもっとも〔 2 〕よく組織を守るための、一連のプロセスを言う。

リスクマネジメントのプロセスは次の4段階があるといわれている。

リスクの把握

リスクの〔 3 〕

リスクへの対応

リスクへの対応の評価

これらのプロセスを〔 4 〕で継続的に取り組むことが必要となる。〔 5 〕への取り組みが注目される一方で、大企業の不祥事が相次ぐなど、リスクマネジメントの重要はますます高まっている。

〔語 群〕

ア. 営利目標    イ. 使命や理念    ウ. 低コスト    エ. 収益還元法    オ. 収益  
カ. 費用効率    キ. 専任組織    ク. 評価・分析と課題    ケ. コスト試算    コ. 組織全体  
サ. CSR

〔解 答〕

1	2	3	4	5
イ	カ	ク	コ	サ

〔第10問〕SC のステークホルダー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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(10点)

SC にとっての最大のステークホルダーは、〔 1 〕であるが、それに加えて〔 2 〕・テナント・お取引先、アウトソーシング先なども、ステークホルダーであり、SC はそれら人々との関係の上に成り立っている。

ステークホルダーとの協力関係は、大きくは 情報発信、 双方向のコミュニケーション、活動における〔 3 〕、そして コミュニティ形成の4つで構成される。

情報発信を通じてステークホルダーへの説明責任を果たしつつ、双方向のコミュニケーションをはかることによって、さまざまな関係者の意見を経営に取り入れることも大切である。また、持続可能な社会を実現するには、地域生活者や地方自治体、〔 4 〕などとのパートナーシップが不可欠であり、環境保全や地域の安全・安心な暮らしの提供をめざしながら、それらの諸団体との連携を図ることが要求される。そして、買物の場としてだけでなく、〔 5 〕として、高齢者や主婦、学生、子供たち等さまざまな生活者に対して役割を果たすことが、地域生活に密着した商業施設としてますます重要視される。

〔語 群〕

ア. NPO    イ. 商店街    ウ. 株主    エ. ディベロッパー    オ. テナント  
カ. SC    キ. 地域コミュニティの基盤    ク. パートナーシップ    ケ. 商業集積  
コ. TMO    サ. 地域生活者

〔解 答〕

1	2	3	4	5
サ	ウ	ク	ア	キ

〔第11問〕企業の経営分析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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(20点)

企業の経営分析は、内部の経営者にとっても、外部の投資家や銀行にとっても、安定性、収益性、〔 1 〕、そして生産性などが重要な分析項目となる。

安定性は、〔 2 〕のバランスをみて、長期的にも短期的にも資金繰りが安全であるかをみる。収益性は、企業の収益力を分析する指標で、経営分析でも最も重要である。株価の評価や、銀行の長期的な貸し付けなどには欠かせない。

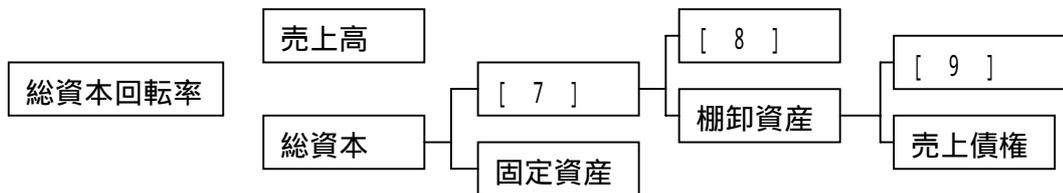
〔 1 〕は、企業の伸び率の評価であり、売上高・利益・〔 3 〕の伸び率等の指標がある。生産性は、経営効率の評価で、付加価値額や労働生産性・設備投資効率・〔 4 〕等の指標がある。ここで、もっとも基本的な収益性について考えてみよう。

企業の収益性分析は、営業利益率・経常利益率・〔 5 〕等たくさんの指標があるが、企業が使用した資本とそこから生じた利益との関係、すなわち、総資本回転率をみれば、企業経営の成果と収益性が判断できる。総資本回転率は下記の数式で求められる。

$$\text{総資本回転率} = \frac{\text{売上高}}{\text{総資本}}$$

この総資本回転率は、会社における〔 6 〕の流れが能率的に無駄無く行われているかどうかを示しており、これが良ければ、会社の資本効率は高まり、同時にまた会社の資金繰りを好転させ、支払能力を良好に保つことができる。つまり、無駄な資本の使用が排除され、資本コストが引き下げられ、会社の資本収益性を高めるという効果を持つ。上記算式からも明らかのように、総資本回転率は、企業に投入されている総資本が年間に何回転して売上高を形成するかという内容を示している。

総資本の内容は下図の通り



上図からも分かるように、固定資産、棚卸資産、売上債権、それぞれの回転率を高めない限り、総資本回転率も上がり収益性も向上しない。従って、収益性を高めるためには、遊休設備や不動産の削除、〔 10 〕、売掛金の早期回収を図らなければならない。

〔語 群〕

- ア. 現金預金    イ. 労働分配率    ウ. 株主    エ. 在庫の圧縮    オ. 成長性  
 カ. 資本    キ. 自己資本利益率    ク. 流動資産    ケ. 資金調達と運用  
 コ. 自己資本    サ. 当座資産    シ. 投資    ス. 資本金    セ. 借入金

〔解 答〕

1	2	3	4	5
オ	ケ	コ	イ	キ
6	7	8	9	10
カ	ク	サ	ア	エ

〔(第12問)〕企業の経営指標のひとつとして「安全余裕率」があるが、以下の業績資料から、それを計算しなさい。解答欄に計算式と答えの数値を記入しなさい(25点)

〔業績資料〕

費目	実績(単位万円)
売上高	1,500
変動費	1,050
固定費	300
利益	150

〔解答〕

項目	計算式	単位
損益分岐点売上高	$300 \div (1 - 1,050 \div 1,500)$	1,000万円
損益分岐点比率	$1,000 \div 1,500$	66.7%
安全余裕率	$100 - 66.7$	33.3%

安全余裕率がたとえば20%であれば、現在の売上高が20%減少しても損失は出ない。  
安全余裕率は現状の売上高と損益分岐点との距離を示す。安全余裕率が高ければ高いほど、企業は赤字になりにくく安定していることになり、マイナスが大きい場合には逆に赤字がなかなか解消できないことになる。

## SC 開発実務の基本知識

(時間 60 分)

100 点

〔第1問〕 SC と商店街の違いを、 計画性 総合性 統一性の3つの語句を挿入して、200字以内で述べなさい(10点)

商店街は地域のマーケットポテンシャルの拡大に歩調をあわせ、自然発生的・段階的に誕生発展してきた商業集積といえる。一方 SC は、デベロッパーの意思により基本データに裏づけされた計画性をもって開発される。そこには意図された総合性が存在し、効率的・合理的な業種業態複合の実現がなされる。デベロッパーの掲げる SC コンセプトに共感し出店するテナントによって構成され、環境および運営管理についてはデベロッパーの統一性をもってコントロールされる。

〔第2問〕 SC開発の手順は、「開発条件の確認と意思決定」から「開業後の検証とフィードバック」までを5段階に分けることができます。各段階の取り組むべき内容(項目)を、記入しなさい。(10点)

1. 第1段階 「開発条件の確認と意思決定」

- ・商圏分析 ・競合分析 ・売上予測
- ・開発法規チェック

2. 第2段階 「開発構想」

- ・事業計画 ・開発コンセプト
- ・テナントミックス計画
- ・フィジカルプラン

3. 第3段階 「実施計画」

- ・管理運営企画 ・建物・設備計画
- ・キーテナント打診 ・テナント募集企画

4. 第4段階 「具現化と開業」

- ・テナント契約 ・大店立地法手続き
- ・テナント会発足 ・建築設計・工事
- ・内装設計・工事
- ・オープニングキャンペーン企画

5. 第5段階 「開業後の検証とフィードバック」

- ・売上分析 ・顧客分析
- ・テナント入れ替え検討
- ・施設チェック

〔第3問〕 SC の商圈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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。また、 内には適切な語句を記入しなさい。(10点)

商圈とは、一般的には、小売店舗の影響が及ぶ範囲、すなわち小売店舗の〔 1 〕が存在するエリアと解釈される。通常小売商圈という場合、エリアの大きい順に「地域の小売商圈」「特定商業集積の商圈」「個店の商圈」とに分けられる。

地域の小売商圈という場合は、地域と地域との力関係を意味し、「人口・商店数・産業構造」で大きく左右され、都市小売商圈の研究者としては〔 2 〕が有名である。

特定商業集積の小売商圈は、大型店や商店街等の商業集積地の小売商圈を意味し、その分析手法としては、〔 3 〕が代表的である。これは、ある地区の SC の吸引力は、時間距離に反比例し、SC の売り場面積に比例するというもの。

個店の小売商圈は、買物調査や〔 4 〕によって把握される。

商圈は、必ずしも大きいから評価されるとは言えない。商圈は「面的な広がりを持つと同時に、「質」的な深みを持っている。面的な広がりとは、顧客の分布範囲や来店範囲である。質的な深みとは、商圈内の顧客層の厚みを意味する。その商圈内にどれだけ反復して購入・来店する顧客層がいるかである。つまり、商圈の質的拡大は、〔 5 〕顧客の存在にかかっている。競合激化やオーバーストア、個人消費の低迷の時代を迎えて、SC の経営戦略は商圈の面的拡大より、顧客の来店頻度を高める質的拡大が課題となる。

〔語群〕

- ア.顧客管理    イ.ライリー    ウ.マーケットポテンシャル    エ.CRM  
 オ.多変量解析    カ.消費モニター    キ.一元    ク.顧客数    ケ.通行量調査  
 コ.グループインタビュー

〔解答〕

1	2	3	4	5
ウ	イ	ハフモデル	ア	購買頻度の高い

〔第4問〕大規模小売店舗の開発規制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)

平成 10 年、いわゆる〔 1 〕の制定によって、中心市街地活性化を目的とした法的規制や支援が始まる。その一つである〔 2 〕によって、衰退・空洞化が進む中心市街地の整備改善と商業等の活性化のための方策がとられた。

また、同じく〔 3 〕は、より細かな土地利用規制ができる特別用途地域の設定を市町村の権限とし、「中小小売業特別用途地域」のように、商業施設の大型店を事実上、出店規制できる側面を持っていた。

平成 12 年の〔 4 〕は、それまでにあった〔 5 〕を廃止して作られ、出店規制というよりも地域社会に対する環境規制の面を持つ。店舗面積 1,000 m<sup>2</sup>超の大型店の出店に対しては、地元住民の意見を踏まえ、交通渋滞や騒音、廃棄物等の周辺地域の生活環境を配慮することが求められている。

また最近では、産業構造審議会と中小企業政策審議会は、中心市街地活性化に向けた新たな対策として、都市機能を中心市街地に集約させて、コンパクトシティの実現をめざすために、大型商業施設や公的施設の郊外立地を規制する検討に入ったと言われている。

〔解答〕

1	2	3	4	5
まちづくり三法	中心市街地活性化法	改正都市計画法	大規模小売店舗立地法	大規模小売店舗法

〔第5問〕ゾーニング計画について述べた下記の文章で、正しいものに、あやまっているものには×を解答欄に記入しなさい。(5点)

1. ゾーニングとは、顧客が買い回りやすくするための、フロアの動線計画である。
2. SCのテナントミックスとゾーニング計画は不可分であり、一体的に取り組む必要がある。
3. ファッション等買い回り品のフロア動線は、見渡しがきくようにストレート動線がいい。
4. ボックスタイプのSCでは、上層階より1階に、吸引力のある業態やテナントを配置して、回遊性を高める。
5. モールタイプ、ボックスタイプのSCでも、ゾーニングの基本は変わらない

〔解答〕

1	2	3	4	5
×		×	×	×

〔第6問〕テナントリーシング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)

テナントは、SCに入居して営業を行うとともに、デベロッパーと〔 1 〕を図る共同事業者として、SCを構成する不可欠な存在である。そのテナントを集めるテナントリーシングは、SC開発業務の中で、もっとも重要な役割を担う。テナントリーシングは、いわばデベロッパーが計画した〔 2 〕の具現化に他ならない。

SC計画の段階では、〔 3 〕、ゾーニング、および店舗レイアウトが既に決定されており、それに基づいて適切なテナント候補をあげて、具体的なテナントとの入居の交渉を行う。

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〔 4 〕の戦略を明確に伝え、理解してもらうことにある。次に肝要なことは、出店しやすい〔 5 〕の提示にある。そして、当該SCの運営において、そのテナントが果たす役割と位置づけを、デベロッパーと対等な立場で相互理解してもらうことが重要である。

〔解答〕

1	2	3	4	5
共存共栄	SCコンセプト	テナントミックス	デベロッパー	経済条件

〔第7問〕 賃料の算出式について、下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を記入しなさい。  
(15点)

SCの賃料算出には、コストを積み上げる〔 1 〕と、売上高の可能性から算出する〔 2 〕のふたつの方法がある。

はじめの〔 1 〕の試算方法は、下記の通りである。

$$\text{月額賃料} = \frac{\text{土地代} + \text{建築費} + \text{金利} + \text{〔 3 〕} + \text{目標利益}}{\text{償却月数(10年償却なら120ヶ月で120)}}$$

これは、別名〔 4 〕ともいわれ、期待したいデベロッパーの収入を検討する目安となり、賃料収入をSC開発に必要な調達資金の金利負担と〔 5 〕の確保をベースにする考え方である。

次に、〔 2 〕は、SCの商業床が実際にいくらの収益が上がるかを、マーケット分析を行いながらシミュレーションする実勢を勘案した賃料設定の方法である。

このマーケット分析に基づく〔 2 〕による賃料試算をおこない、それとコストを積み上げた〔 1 〕による賃料を比較検討しながら、適切な賃料設定を行うことが肝要である。

また、類似エリアの賃料水準や実勢値である「相対賃料」も参考値として検討に付したい。

〔解答〕

1	2	3	4	5
積算法	収益還元法	管理運営費	期待賃料	原価償却費

〔第8問〕 SCのリニューアル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)

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。

リニューアルの目的は、SCが引き続いて〔 1 〕に対して価値を發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。

プロパティマネジメントでは、既存不動産の売買等に際して、対象不動産の資産価値の再評価をする。この再評価をおこなうことを〔 3 〕という。リニューアルに際しては、この〔 3 〕によって、SCの現在価値を、ソフト面、ハード面、〔 4 〕面から、再評価・分析を行い、SCの資産価値を最大増幅するために、リニューアルのプランを作成する。

リニューアルのポイントは、マーケットや競合状況等の外部環境への対応と、収益構造の悪化やSCの魅力低下の内部要因の改善にある。そしてそれが〔 5 〕に向かって実施されているかが、リニューアル成功の成否を決める。

〔解答〕

1	2	3	4	5
地域社会	資産価値	デュー・デリジェンス	事業	収益最大化とコスト最適化

〔第9問〕プロジェクト・ファイナンス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)

最近では、SC開設時の資金調達には、プロジェクト・ファイナンスの形で資金調達する動きがでてきている。プロジェクト・ファイナンスは、企業の信用力や〔 1 〕に依存するのではなく、経営ノウハウや技術力等に着目し、事業そのものが生み出す〔 2 〕に返済原資を限定する融資形態である。一般的には、事業関係者の出資のもと、その事業を行うためだけに新たに設立された〔 3 〕へ融資が行われる。

〔 3 〕とは、資産の流動化に関する法律に基づき設立される特別な法人のことをいい、この法律においては、この設立会社を活用して、特定資産を企業本体から切り離して、そのキャッシュフローや資産価値を裏付けとして投資家に〔 4 〕を発行ができ、資産の流動化を図ることができる。これによって、従来、事業主が全面的に負っていた事業に関するさまざまなリスクを、もっとも適切に関係者が分担することで、リスクの分散や低減が可能になる。

社会資本整備への民間活力導入の手法である〔 5 〕も、プロジェクト・ファイナンスのひとつである。〔 5 〕は、公共事業の実施において民間の資金やノウハウを活用する手法で、英国では1992年に導入されて以来新しい公共事業の手法として定着し、日本でも1999年7月に「民間資金等の活用による公共施設等の整備等の促進に関する法律」が制定され、既に病院・浄水設備・一般廃棄物処理等、様々な事業がこの法律に基づいて実施されている。

〔語群〕

ア．PFI    イ．担保価値    ウ．事業採算性    エ．証券等    オ．資産    カ．手形  
キ．NPO 法人    ク．事業    ケ．キャッシュフロー    コ．収益力    サ．特別目的会社

〔解答〕

1	2	3	4	5
イ	ケ	サ	エ	ア

〔第10問〕最近の新しいSCの形態であるライフスタイル型SCについて述べた文章で、正しいものに、あやまっているものには×を解答欄に記入しなさい。(5点)

1. ライフスタイル型SCは、超広域の商圈を持ち、核店舗も2つ以上あり、さまざまな生活者のライフスタイルを提案する。
2. ライフスタイル型SCは、郊外ではなく、どちらかというと都市周辺地区に設置されることが多い。
3. アメリカにおけるライフスタイル型SCの拡大は、高齢化の進展やライフスタイルの変化に伴って、地域に密着した商店街の良さが見直されている結果である。
4. ライフスタイル型SCは、オープンモールが少なく、ボックスタイプのテナントビルに近い。
5. 核テナントがないのも、ライフスタイル型SCの特徴のひとつである。

〔解答〕

1	2	3	4	5
×			×	

## SC 管理実務の基本知識

(時間 60分)

100点

〔第1問〕 SC は、小売業態の継続的イノベーションにより進化してきた小売サービス業態のビジネスモデル(スキーム)である。そのスキームのなかでの DV とテナントの関係(役割)を 300 字以内で簡潔に述べなさい。(10 点)

SC は多岐にわたる複数の資本・人的資源・ノウハウの相乗効果によって地域生活者の豊かな生活を実現する使命を持つ。DV は SC 全体の明確なビジョン・戦略を掲げ、それに賛同したテナントと賃貸借契約を締結し、地域および SC の繁栄を両者の統一目標に経営活動を行う。DV は SC に投下された多資源を最適のバランスでコントロールし、最適なテナントミックスを提供する役割を担う。一方テナントは SC 全体のルールに則り地域生活者のフロントラインに立ちその専門性と個性を発揮する役割を持つ。SC は DV とテナントの相互理解、相互信頼関係のもとにのみ長期的繁栄が望める。

〔第2問〕下記の表は、プロパティマネジメント業務区分とその業務内容の表である。

【A】業務区分および【B】具体的業務内容の空白の解答欄に、該当する項目を下記の語群から選び記号で記入しなさい(10点)

領域	【A】業務区分	【B】業務内容
営業 マネジメント	テナント運営管理業務	[マーケティング業務]
		[ イ ]
		[ ウ ]
		[ ス ]
		[ タ ]
	リーシング業務	[ ツ ]
		[ エ ]
		[ サ ]
		[ テナント誘致業務 ]
		[ チ ]
マネジメント 販売促進	販売促進企画業務	[ キ ]
		[ イベント企画業務 ]
マネジメント ファシリティ	施設運営管理業務	[ ト ]
		[ オ ]
		[ ケ ]
		[ コ ]
	[ シ ]	
	[ 地元・行政との渉外交渉 ]	
マネジメント キャッシュ	経理業務	[ エ ]
		[ 日常修繕監理業務 ]
		[ セ ]
	[ ウ ]	[ ア ]
		[ テナント売上金管理 ]
[ ク ]		
[ カ ]		
[ マンスリーレポート作成 ]		

【A】 語群(業務区分)

- ア. キャッシュ業務
- イ. リーシング企画・賃貸業務
- ウ. レポート作成業務
- エ. 資産価値維持業務
- オ. ファシリティ業務

【B】 語群(業務内容)

- ア. テナントへの請求・支払業務
- イ. SC 全体目標管理
- ウ. テナント従業員教育
- エ. 契約管理業務
- オ. 防災防犯業務
- カ. 年間バジェット計画の立案
- キ. 販売促進企画業務
- ク. SC 損益管理
- ケ. 施設管理計画立案
- コ. 管理会社の業務遂行管理
- サ. 契約更新・改定業務
- シ. エネルギー管理
- ス. テナントリレーション
- セ. 資産維持計画立案
- ソ. 販売促進予算管理
- タ. SC 売上数値管理・分析
- チ. テナント退店関連業務
- ツ. テナント会事務局業務

〔第3問〕ある10万都市の中心市街地商店街の活性化策を相談された。SCの経営・開発・管理運営手法を、その活性化に生かすヒントを5項目箇条書きで記しなさい(10点)

〔解答〕

1. 商店街を一つのSCと考え、商店街全体の回遊性向上のためのゾーニング計画を策定
2. 商店街を一つのSCと考え、商店街全体の最適な業種業態ミックスを想定し対応する
3. 商店街全体の統一的販売促進計画を提案し、実行に向けての意思統一を図る
4. 商店街全体の統一的で魅力あふれる環境(景観)を検討する
5. SCの固定客づくりの手法の導入を検討する(スタンプカード、ポイントカード等)

〔第4問〕SC管理運営に力を入れるテナントリーシングの重要性はますます大きくなっている。テナントリーシングの取り組み手順を以下に箇条書きで記しなさい(10点)

〔解答〕

1. **テナントリーシングの必要性分析**
  - ・マーケットニーズの分析・把握
  - ・SC全体の売上分析
2. **ゾーニング、テナントミックス計画の検証**
  - ・候補テナントのリストアップ(情報収集)
3. **具体的テナントアプローチ**
  - ・DV独自の活動および外部リーシングエージェントの活用
  - ・サポートネットワークの活用
4. **契約締結業務**
  - ・各種経済条件の詳細決定
  - ・出店契約の調整
5. **開店準備業務**
  - ・内装工事関係の調整
  - ・テナント管理規約等の周知徹底

〔第5問〕デベロッパーとテナントのコミュニケーションにとって重要である、テナント会について、あるべき姿と方向について、以下に整理しなさい。(10点)

〔解答〕

1. 現状の「テナント会」の問題点と課題(3項目)

1. 「テナント会」の活動が形骸化・形式化し単なる連絡会となっている
2. 「テナント会」が DV に対する圧力団体となり、DV のリーダーシップ発揮に支障をきたす場合がある
3. DV・テナントの利害対立の場となり、SC 全体の迅速な意思決定に支障をきたす場合がある。

2. 今後の「テナント会」のあるべき姿・方向(3項目)

1. DV とテナント社員(含むオーナー)の SC 繁栄のための積極的意見交換の場として活用
2. テナント店長・従業員の教育と啓蒙の仕掛けづくりに積極的に取り組む
3. テナント従業員の親睦・コミュニケーションの場として活用

〔第6問〕SC に出店するテナントの従業員研修時に、デベロッパーとして確認すべき項目を箇条書きで5項目述べなさい。(10点)

〔解答〕

1. SC コンセプトの確認 DV の当該 SC の基本的ビジョンと戦略
2. テナントの役割の確認 顧客満足の実現が目的(CS)
3. SC の主要顧客の確認 SC のマーケットおよび主たるターゲット
4. SC 全体の構成要素の確認 テナント構成・SC のサービス機能(ex.駐車場)
5. SC の営業ルールの確認 SC の館内ルール、マニュアル

〔第7問〕CI について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10 点)

CI(コーポレート・アイデンティティ)は、企業の独自性や存在を明示する活動を指す。単なるデザイン戦略や広報活動にとどまるものではなく、CIの根幹は〔 1 〕にあり、企業がおこなう全ての事業活動・営業活動・社会活動がそこに含まれる。

SCにとってCI形成の根幹は、SCが地域社会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にある。それらを地域生活者やSCに働く全ての人々に発信する活動が、CI活動に属する。それは、SCの〔 2 〕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全ての活動を含む。

そして実際のCI活動は、日々の〔 3 〕のなかにこそ発揮されるべきものである。それはSCのデベロッパーだけの自覚にとどまらず、テナントの従業員、〔 4 〕にまで共有される必要がある。生活者にとって、デベロッパーの社員とテナントの社員の違いはなく、社員とアルバイトも異同はない。いずれもSCを体現する意味では同じである。日常の営業活動に現れるCIは、おのずからSCの個性となり、競合店差別化と〔 5 〕につながっていくのである。

〔語 群〕

- ア. 営業活動    イ. デザインワーク    ウ. 広報活動    エ. 企業理念    オ. ブランディング  
カ. アイデンティティ確立    キ. コミュニケーション    ク. アルバイト    ケ. 建物・環境

〔解 答〕

1	2	3	4	5
エ	ケ	ア	ク	オ

〔第8問〕SCの顧客管理手法について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10 点)

競合激化の中で、商圈が〔 1 〕にある場合は、新規顧客の獲得は困難である。その場合は、一度も来店しない顧客を誘引するよりも、一度でも来店した顧客を2度3度来店させるのが効率的であり、効果的である。顧客を購買金額の多い順に並べると、上位20%の顧客が、お店全体の売上の80%を占めるという法則がある。これは、〔 2 〕と呼ばれ、こうした顧客情報に基づいて顧客をランク別に分析してアプローチを行うことを、一般に〔 3 〕戦略と呼ばれる。

〔 3 〕は、まず顧客情報の分析から着手し、だれが、いつ、なにを、どれだけ購入したかを実績客のデータから明らかにし、次にそれに基づいて、「上得意客」「有望客」「新規客」「休眠客」「不信客」等に顧客を分類する。そして、こうした分類に対応した顧客に対してはそれぞれ異なったアプローチを行う。たとえば、上得意客であれば、お得意様の特別ご招待会の実施等で最上級のサービスで〔 4 〕を促進し、休眠客であれば、再来店のダイレクトメールや不満アンケートなどを実施して再来店に努めることが顧客管理では重要であり、それが〔 5 〕化につながるのである。

〔語 群〕

- ア. CRM    イ. CPM    ウ. 「パレートの法則」    エ. 実績客    オ. 固定客  
カ. 縮小傾向    キ. 「ハインリッヒの法則」    ク. 購買単価の拡大    ケ. リピート来店

〔解 答〕

1	2	3	4	5
カ	ウ	ア	ケ	オ

〔第9問〕出店契約について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

SCとして、テナント入れ替えをスムーズにおこなうには、〔 1 〕等についての当初の出店契約条件の設定が重要である。契約期間は業種等によって異なるものの、10年や15年の長期にわたることは避けたい。また契約の更新も、双方異議がない場合は〔 2 〕というのが一般的になっているが、デベロッパーとテナントが、変化する〔 3 〕に対して相互に緊張感を持って対処するために、いったん契約を終了し、デベロッパー・テナント双方の意思の確認後、再契約・新規契約で臨むべきであろう。

定期借家制度では、契約期間が満了すれば契約は終了する旨を定めることができる。〔 4 〕等による書面によって契約するときに限り、更新のない定期建物賃貸借をすることができる。それは、地域生活者の支持が得られなくなったテナントをDVが積極的に入れ替えることにより、新鮮で魅力あるSCの維持を可能にした。しかしながら、テナントにとっては、出店して顧客を獲得し、SCの期待する役割を発揮できる適正な期間が必要であり、出店に対するテナントの内装等の直接投資を回収できる〔 5 〕の考慮、また保証金制度がある場合は、返還条件との関連に考慮する必要等、さまざまな留意点が存在する。

〔語 群〕

ア.賃料    イ.契約期間    ウ.自動更新    エ.再契約を交わす    オ.公正証書  
カ.保証金制度    キ.マーケット    ク.利益    ケ.契約書

〔解 答〕

1	2	3	4	5
イ	ウ	キ	オ	ク

〔第10問〕管理運営のアウトソーシングについて述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

管理運営組織の機能分化が、SCの〔 1 〕につながってはならない。収益最大化とコスト最適化は、組織運営についても同じである。管理担当を最小限にして、最大の効果を発揮するためには、アウトソーシングに積極的に取り組む必要がある。

アウトソーシングと外部委託は、同じではない。アウトソーシングは、〔 2 〕を有効に活用し、内部化することである。

リーシング担当者にしても、販売促進担当者にしても、あらゆる領域においてスペシャリストであることはできない。マーチャダイジングの幅は、紳士・婦人・子供・スポーツ等とアイテムやテイストも多岐にわたる。これらの情報と業務の領域を、少人数でカバーするには、多様な〔 3 〕とアウトソーシング先を保有していなければ不可能である。

そしてこのネットワークを持っていること自体が、デベロッパーの〔 4 〕なのだといえよう。

こうしたネットワークを活用しながら、管理担当は、〔 5 〕として、テナント営業管理を効率的かつ効果的に遂行することができる。

〔語 群〕

ア.快適性    イ.組織の肥大化    ウ.進化    エ.外部の資源(ソース)  
オ.マネジメント    カ.スペシャリスト    キ.ネットワーク    ク.ノウハウ

〔解 答〕

1	2	3	4	5
イ	エ	キ	ク	カ

## 商業一般に関する常識問題

(時間 30分)

50点

[第1問] わが国の小売業とSCについて述べた次の文章のなかで、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、記号で答えなさい。(10点)

わが国の2004年の小売総売上高〔 1 〕円(経済産業省商業統計調査)になり、SCの売上高は、同じく2004年では〔 2 〕円で、前年同期比0.7%の伸びとなった。SC売上高の総小売売上高に占める割合は、約〔 3 〕となっている。SC先進国のアメリカではSC売上高は、全米小売売上高の約53%のシェアとなっており、日本のSCの場合は、これからもシェアは伸びていく余地がまだありそうである。

SCの売上高を他の業態と比較すると、2004年では、百貨店は8兆8,526億円、スーパーが12兆5,746億円となり、SCが売上高では、他業態を大きくリードしている。

また、わが国のSC数は2004年12月末で〔 4 〕ヵ所で、SC総面積としては、〔 5 〕㎡となり、前年対比4.1%増加した。SCのテナント総数は12万2509店で前年比較で3.8%増加し、これは我が国の小売総店舗数(2002年商業統計)約130万店の約10%を占めることになる。

こうした数値から、SC業界は、小売業界において確固たる位置を占めていることが理解される。

[語群]

ア.2,660 イ.4,611万 ウ.6,611 エ.26兆3,826億 オ.56兆1,895億  
カ.128兆1,240億 キ.235兆1,253億 ク.4,143万 ケ.6,979万  
コ.20.6% サ.27.5 シ.35.5

[解答]

1	2	3	4	5
カ	エ	コ	ア	ク

〔第2問〕次の語句を説明する適切な文章を、下記語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

1. OJT (On the Job Training)
2. PMBOK(Project Management Body of Knowledge)
3. RFM(recency, frequency, monetary)
4. EDI(Electronic Data Interchang)
5. SSM(super super market )

〔語 群〕

- ア. プロジェクト管理のための標準的知識体系である
- イ. 上位顧客を長期にわたって維持し、売上げを上げていこうとする生涯顧客価値
- ウ. 消費者が商品を認知してから購買に至るまでの行動を表したもの
- エ. SMの拡大型で、500～900坪程度の売場面積を持つ店舗。ドラッグストアの併設等がある。
- オ. 顧客の購買行動・履歴から、優良顧客のセグメンテーションを行う顧客分析手法
- カ. 企業間のデータや情報を通信技術を利用して送受信し、ペーパーレス化のシステム。
- キ. 現場の職務を経験させることを通じた人材育成手段である

〔解 答〕

1	2	3	4	5
キ	ア	オ	カ	エ

〔第3問〕外資系流通業(とりわけ量販店)が日本のマーケットで苦戦を強いられている。その原因の内、主なものを3点箇条書きで記しなさい。(15点)

〔解 答〕

1. 日本のマーケットに対する理解不足:  
価格志向・画一管理のみでは対応できない我国の消費者の購買行動と消費嗜好
2. 日本独特の流通体系に対する対応不足:  
中間流通業者機能(問屋機能)に対する対応不足がマーチャンダイジング面での弱点となった
3. マネジメントパワーの発揮不足:  
本国スタッフと現地スタッフのカルチャーギャップおよび良好なコミュニケーション不足で、迅速な経営意思決定が十分でない

〔第4問〕「小売りの輪」について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

〔 1 〕は、『小売りの輪は回る(1976)』の中で、大きく成功した小売業は共通して、最初は最小の〔 2 〕で、低価格戦略でマーケットに参入すると主張した。「革新者であればあるほど、最初は周囲から嘲笑され、〔 3 〕と言われる。しかし低い営業費で可能になる価格をベースに大衆を引きつける。後になるにつれ、次第に革新者は格上げを行い、よりよい品質の高い商品を取り扱い、店舗の外観と店格を高め、より高い社会的地位を得ていく。こうした成功とともに、次第に既存の小売り勢力となっていく。そして、次の(異端児である)革新者に道を譲る」と。

小売業界においては、〔 4 〕を進める新しい業態が出現することで古い業態が駆逐される。新しい業態も初期には価格訴求重視だが、〔 5 〕してくると差別化のためにいろいろな策を取っていくことで、コストが高むようになる。それを上手に処理できないでいると、新しい業態を考え出すことで価格破壊を可能とした事業者が現れ、かつての新しい業態(この段階では古い業態)を駆逐してしまう。企業の発展プロセス、とくに業態変化との関係を考える上で、“小売りの輪”は今日もなお示唆に富む。

〔語 群〕

ア.マズロー イ.マクネイア ウ.高付加価値 エ.顧客拡大 オ.価格破壊  
カ.組織 キ.カテゴリーキラー ク.固定客戦略 ケ.競合激化 コ.営業費  
サ.駆逐 シ.異端児

〔解 答〕

1	2	3	4	5
イ	コ	シ	オ	ケ

〔第5問〕 次の記述のうち、正しいものに 、あやまっているものには×を解答欄に記入しなさい。

(5点)

1. 自社株を大量に買い込んで会社を非公開化して企業防衛を図ることを、LBO(レバレッジド・バイアウト)という。
2. 敵対的買収に対抗するために大量に社債を発行して財務体質を悪化させることをポイズン・ピルという。
3. MBO(マネジメント・バイアウト)は、売手企業の資産を担保に借り入れ、もしくは社債を起債し買収資金を捻出する方法。
4. SRI(Socially Responsible Investment)とは、環境ファンドなどの社会的責任投資のこと。
5. ナレッジマネジメントとは、知識の創出を体系的に整理した日本発の経営理論。

〔解 答〕

1	2	3	4	5
×		×		

# 経済一般に関する常識問題

(時間 30分)

50点

〔第1問〕 企業間の提携や M&A(買収・合併)について、下記の文中の空欄( )に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

M & Aは21世紀に生き残りを賭ける企業の重要な〔 1 〕である。企業の生き残りや長期ビジョンを具現化するため、企業は大型化や専門化をめざして、ダイナミックな選択を迫られている。ボーダーレス時代を迎え、また内外の構造変化がすべての分野で予想を遥かに上回るスピードで起きている現在、外部の〔 2 〕をダイナミックに融合するM & A戦略はますますその重要性が高まっている。

M & A (Mergers and Acquisitions)は、直訳すれば、「企業の買収と合併」だが、一般的に言う場合は広く〔 3 〕まで含める。M & Aにはさまざまなスキームがある。たとえば、合併、株式移転、株式交換、〔 4 〕、買収、合併会社設立等である。

買収は、株式という株式会社の持分を取得することであり、売り手と買い手が直接売買するケースや、上場・公開会社である場合には、市場で買い集めたり、法律で定められた〔 1 〕という方法による場合がある。取得する株式の多寡により経営権の移転を伴う場合や伴わない場合に分けられ、通常買収という場合は、経営権の移転を伴う。

〔語 群〕

ア.提携    イ.経営戦略    ウ.資産    エ.ポインズンピル    オ.不良債権処理    カ.MBO  
 キ.事業戦略    ク.営業譲渡    ケ.経営資源    コ.TOB(株式公開買付)

〔解 答〕

1	2	3	4	5
キ	ケ	ア	ク	コ

〔第2問〕次の文章が説明する内容について、該当する適切な語句を記入しなさい。(10点)

1. 企業の持っている株式や社債、不動産などの資産を「決算期での市場価格 (= 時価)」で評価する会計手法。
2. PER (Price Earnig Ratio)。株価が1株当たり利益の何倍かを表す企業価値評価指標のひとつ。
3. 売上高から原材料費、物流費、販売促進費などを差し引いた残りのこと。
4. 店舗で入力した発注データを通信回線を通じて配送センター等に伝送するシステム。
5. 国際的な互換性がある我が国の共通商品コード。バーコードの一種。

〔解答〕

1	2	3	4	5
時価会計	株価収益率	限界利益	EOS	JANコード

〔第3問〕ユビキタス社会の到来について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

1990年代、〔 1 〕のマーク・ワイザーが、あらゆるところに埋め込まれているコンピューター群がネットワークで相互に結びつき、人間と機械系の高度な協調・調和を実現できる社会のキーワードとして「ユビキタス・コンピューティング」を提唱した。「ユビキタス: Ubiquitous」とは、ラテン語で〔 2 〕の意味を持つ。ユビキタスは、具体的に、わたしたちの暮らしに何を持たらすのか。たとえば、GPS 機能付き携帯電話が、個人レベルの位置情報を把握し、人々の行動パターンの解析による防災時の誘導など新たな都市防災システムが考えられている。〔 3 〕構想もある。実際に神奈川県では、電子会議室による市民参加活動や、ICカードを利用した、地域で使える電子通貨などがすでに取り組みられている。また地域コミュニティの再生にも一役買う。従来の自治体や町内会が衰退し、過去の地域コミュニティは消滅しつつあるが、一方で、ITによる地域住民間のコミュニケーションの活発化は、新たな地域活動を生み出す可能性がある。また、少子高齢化も見据え、移動が困難な高齢者でも自宅などで各種手続きが行え、医療や福祉を含め高齢者が公平なサービスが受けられる。一番イメージしやすいのが、〔 4 〕である。それを1個持っていれば、電話はもちろん、買い物の代金決済から、バス、電車の料金支払い、新幹線・航空機・劇場の予約まで、さらに夕食の献立も、モバイルに表示される推奨メニューを登録すれば、帰りにスーパーで、それがそのまま手に入れることができる。そんな時代がすでに来ている。

ユビキタスは、社会のいたる所にセンサー機能を配置し、「誰が、どこで、何をしているか」の情報を把握し、それに対応したモノの販売やサービス提供をすぐさま実現できる機会を創造する。「ユビキタス社会」は、新たな利便性の提供と収益機会をもたらす、まちの新たな〔 5 〕である。

〔語群〕

- ア. IBM    イ. 「どこにでもある」    ウ. 「便利な」    エ. 地域    オ. 電子自治体  
 カ. モバイル    キ. ゼロックス    ク. インフラストラクチャー    ケ. メディア

〔解答〕

1	2	3	4	5
キ	イ	オ	カ	ク

〔第4問〕個人情報保護法について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

個人情報保護法は、平成17年4月から施行された。その内容は、大きくは5つに分かれる。

- (1)個人情報の〔 1 〕が明確にされるとともに、〔 1 〕の達成に必要な範囲内で取り扱われること。
  - (2)個人情報の適法かつ適正な〔 2 〕によって取得されること。
  - (3)個人情報は、その利用目的の達成に必要な範囲内において〔 3 〕の内容に保たれること。
  - (4)個人情報は、適切な〔 4 〕を講じた上で取り扱われること。
  - (5)個人情報の取扱いに関して、〔 5 〕が適切に関与し得るなどの必要な透明性が確保されること。
- 企業は、個人情報保護法によって情報漏洩に対応するためのコストの負担が強いられる。また、個人情報の転売が禁止されることによって、マーケティングに支障をきたす可能性もありえる。しかし、情報管理がきちんとなされていない企業は、いずれ信用を失い、情報漏洩がおこった場合は賠償金の負担などにより、企業の存続さえ問われる。

〔語 群〕

- ア.取得 イ.利用目的 ウ.自治体 エ.方法 オ.本人 カ.第3者 キ.機密
- ク.正確かつ最新 ケ.安全保護措置 コ.メディア

〔解 答〕

1	2	3	4	5
イ	エ	ク	ケ	オ

〔第5問〕「2007年問題」について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

2007年問題は、「リタイアメント・バブル」などとも言われる。1947～49年生まれの「団塊世代」が一斉に定年を迎えることで、企業内部の雇用管理・福利厚生策や労働市場に深刻な影響が出てくるのではないかとされる問題である。

財務省・財政総合政策研究所が試算し、報告書を出している(2004年6月)。同報告によると、2007年に1947年組が定年に到達してから「団塊の世代の定年」に区切りがつく2010年までの間、団塊の世代の大量リタイアが日本経済に多大な影響を及ぼし、試算にしてGDPが約16兆円も減少するという。その理由は、次のように考えられている。

- 〔 1 〕の増大(リタイア組への〔 1 〕支払が増大して、企業や財政の負担が増える)
- 〔 2 〕の増大(地域社会の高齢化が急速に進み、〔 2 〕の行政コストが高まる。)
- 〔 3 〕の空洞化(熟練工がリタイアすることで日本の〔 3 〕が一気に空洞化する)
- 管理職のリストラ失業(団塊世代はゼネラリスト的な人材が多く、つぶしが利かず失業者となる)
- 〔 4 〕需要の低下(大量リタイアで広いオフィスが不要になり、賃貸不動産市場が悪化する)
- 〔 5 〕の低下(企業等の資金調達に影響を与える)

〔語 群〕

- ア.失業保険 イ.年金負担 ウ.自治体 エ.地域福祉コスト オ.オフィス カ.技術
- キ.住宅 ク.職人 ケ.家計貯蓄率 コ.GDP

〔解 答〕

1	2	3	4	5
イ	エ	カ	オ	ケ

社団法人 日本ショッピングセンター協会認定

## SC経営士試験・一次試験（筆記試験）問題集

[平成16年度（第13期）]

本試験の出題のおおよそは、協会の通信教育（「SC開発士」「SC管理士」両講座のテキスト及び協会編集発行の「SC経営テキスト」）に準拠しています。

社団法人 日本ショッピングセンター協会

〒104-0054 東京都中央区勝どき 3-12-1 フォアフロントタワー13階  
TEL (03) 3536-8121 FAX (03) 3536-8120

# SC 経営戦略と意思決定

(時間 120 分)

200 点

〔1問〕 コンプライアンスとは、一般的に「法令遵守」と訳され、法律や規則などにそむかず法律や規則を守ることを意味する。企業を対象とする場合は一般的な社会でのコンプライアンスと区別するため「ビジネスコンプライアンス」ともいう。そこで、SC におけるコンプライアンスの重要性を 200 字以内で簡潔に述べなさい。(15 点)

SC は地域社会にビルドインされた公共的意味合いをもつ商業施設であり、地域の生活者の快適な生活をサポートする役割をになう。そのため、法令・諸規則にのっとったオペレーションがなされることは最低限の SC の責務である。施設面では建築基準法・消防法・各種環境法令を遵守し、安心・安全を前提とした快適空間を提供しなければならない。そこで提供するサービス、商品は PL 法・食品衛生法・景表法等を遵守したものでなくてはならない。SC は市民社会の一員としてコンプライアンスにより企業価値を高めることが重要で、その視点を軽視したときその SC は地域の支持を失うことになる。

〔第2問〕 SC の社会的役割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 の社会的機能は、地域生活者のニーズに合わせた多様な業態とテナントミックスにより、ショッピングやサービスの利便性を地域生活者にもたらすことにある。しかし、こうした商業機能にとどまらず、公園・広場等のコミュニティ機能、劇場・多目的ホール等の文化機能、地域生活者の豊かな暮らしをサポートする [ 1 ] も重要である。また一方では、デベロッパーの管理スタッフ、販売促進・安全管理・施設管理等の専門業者、テナント従業員の地域での採用は、地域の [ 2 ] に貢献する。

しかし忘れてならないのは、SC と地元商業者との共存共栄はもとより、SC 施設と街並み景観との調和や環境負荷のない [ 3 ] への貢献は、SC が地域社会に果たすべき重要な社会的機能である。

こうした役割の発揮によって、SC 周辺での飲食・小売業の副次的発展、利便性による宅地開発の促進、さらに公共機関等の都市機能の充実をもたらし、地域の [ 4 ] に貢献するのである。

SC は、こうして地域に対する社会的機能の発揮を通じて、単なる一企業というより、地域の [ 5 ] としての自覚のもとに行動することが要求される。

〔解 答〕

1	2	3	4	5
公共機能	雇用創出	地域環境の保全	まちづくり	企業市民

〔第3問〕プロパティマネジメント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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(20点)

不動産の事業スキームは、含み益依存のストック経営ではなく、マーケットに対応した現実の収益性、すなわち〔 1 〕経営に変わってきた。不動産投資コストに合わせた利益を見込みたいという、投資勘定で賃料収入を設定する〔 2 〕型の発想では、キャッシュフローが見えてこない。

そこで、不動産事業の各段階 企画開発、建設、開業後の管理運営、売却等の各事業ステージごとの、〔 3 〕最大化と最適〔 4 〕化をめざす〔 5 〕が重要視されてきた。

しかしながら、商業施設においてはその特殊性・複雑さや、〔 6 〕と経営・管理運営が一体となった旧来型のスキームのため、商業施設全体のマネジメントまで踏み込んだ管理運営がなされているところは未だ少ない。

とはいえ、〔 7 〕の誕生などにみられる不動産の証券化の流れは、商業施設の高度で効率的な管理運営に対する必要性を高め、既存商業施設でも、立地環境の変化や経営状況の悪化に伴う核テナントの入替えも含めた、それぞれ専門度の高い管理体制の見直しが求められ、そのニーズは高まっている。

こうした特定のオフィスビルや商業施設等の資産の管理運営と〔 8 〕の維持・向上が〔 5 〕と呼ばれるのに対し、複数の不動産や金融資産等保有する資産全体の〔 9 〕やキャッシュフローを管理するのが、〔 10 〕と呼ばれる。

〔語 群〕

ア．収益還元法    イ．外資系ファンド    ウ．所有（投資）    エ．プロパティマネジメント  
 オ．レバレッジ効果    カ．ポートフォリオ    キ．アセットマネジメント    ク．管理運営  
 ケ．資産価値    コ．DCF    サ．取引事例比較法    シ．キャッシュフロー  
 ス．J・REIT    セ．リスクマネジメント    ソ．収益    タ．コスト    チ．原価法

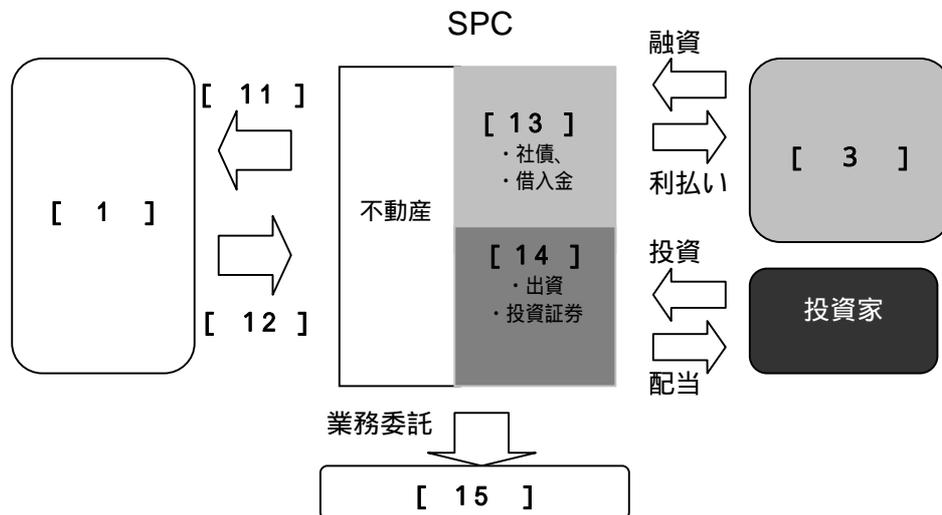
〔解 答〕

1	2	3	4	5
シ	チ	ソ	タ	エ
6	7	8	9	10
ウ	ス	ケ	カ	キ

〔第4問〕SPCのスキームに関する次の文章の中で、文中およびチャート内の空欄〔 〕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。(30点)

不動産の証券化は、〔 1 〕と投資家を結びつけるための仕組みづくり、あるいは不動産の運営および処分から得られる収益を複数の〔 2 〕に分配するための仕組みづくりと定義できる。下のスキーム図にあるように、一方で〔 1 〕がいる。他方で〔 3 〕を含めた投資家がいる。そして、不動産と投資家を結びつけるための〔 4 〕がいる。これを介して不動産から得られる収益、収益というのは賃料に代表される〔 5 〕の収益もあるし、それを売却して得られる〔 6 〕の収益もあるが、これらの収益をSPCを介して投資家に分配していく。このような仕組みを作る事を〔 7 〕という。SPCは、安定した利益が期待できる資産を持つ企業が、それを元に資金を調達しようとした時に、その〔 8 〕という限定した目的のために設立する、〔 9 〕である。

会社以外の信託や組合の形態を含めて「乗り物」といった意味合いで〔 10 〕という場合もあり、この媒介、乗り物を会社形式にするとSPCになる。



〔語群〕

- ア．SPC イ．資産の活用 ウ．デット エ．SPV: Special Purpose Vehicle オ．会社  
 カ．ポートフォリオ キ．不動産売却 ク．投資家 ケ．管理運営会社 コ．不動産の証券化  
 サ．不動産所有者 シ．金融機関 ス．インカムゲイン セ．買収代金 ソ．エクイティ タ．キャピタルゲイン

〔解答〕

1	2	3	4	5
サ	ク	シ	ア	ス
6	7	8	9	10
タ	コ	イ	オ	エ
11	12	13	14	15
セ	キ	ウ	ソ	ケ

〔第5問〕中心市街地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下記の語群の中から選び、記号で記入しなさい。(16点)

かつて地域の中で最も賑わいのある中心地であった中心市街地が、どのような環境変化の影響を受け、今日の衰退へ至ることとなったのか。大きくは、下記の3つの要因が、中心市街地の衰退を招く。

第1番目の要因としては〔 1 〕が上げられる。中心市街地には人・モノ・情報・資本などあらゆる社会資本が集中し、元来〔 2 〕などの町割のうえに都市が形成された中心市街地は、建物が密集し、土地建物の権利関係も輻輳している。それゆえ、新たな開発が容易ではなく、都市基盤の整備がしづらい状況にあった。

第2番目の要因としては〔 3 〕が上げられる。消費者の移動手段はそれまでの電車、バスなど公共交通機関主体からマイカー主体へと変化した。しかし、中心市街地はそれらに対応した道路や〔 4 〕の整備において遅れをとり、中心部と比較して地価が安く、用地が潤沢にあり、基盤整備がしやすい郊外部と比べて圧倒的に不利な状況に立たされた。

第3番目の要因としては〔 5 〕が上げられる。それまで駅前商店街等を中心に出店してきた大型店は、これらの環境変化に対応し、〔 6 〕へその立地を移していく。また、居住環境の点でも、区画が狭く建物の密集した市街地よりも、郊外のゆとりある住環境のほうが相対的に優位にたつこととなった。

以上のように、中心市街地は地盤沈下をおこし、住む側にとっても、彼らに商品サービス等を提供する側にとっても、中心市街地のメリットが相対的に低下し、魅力を失って行った。

その結果、核家族化を背景に、地価の安い郊外に一戸建ての居住を求めて、人口の流出がはじまり、同時に、マーケットを求めた商業施設が郊外に出店し、地価に対する投資効率が低い都心から〔 7 〕が撤退していく。それに歩を合わせるかのように、〔 8 〕も郊外に移転していく事態が生起し、「人がいない」「魅力的な店がない」「施設がない」状況を生み、これらはマイナスの相乗効果によって、さらに中心市街地の求心力を低下させ、衰退に拍車をかける悪循環の負のサイクルに陥ることになった。

〔語群〕

- ア．高齢者 イ．郊外化の進展 ウ．官庁や事業所 エ．ファッションビル オ．駐車場  
カ．城下町、宿場町、門前町 キ．都市基盤の整備 ク．地権者 ケ．大型商業施設  
コ．郊外ロードサイド サ．文化施設 シ．地価の高騰 ス．モータリゼーションの進展

〔解答〕

1	2	3	4
シ	カ	ス	オ
5	6	7	8
イ	コ	ケ	ウ

〔第6問〕最近、テナント保証金について論議されることが多い。何が問題とされているのか、その背景と論点についての要旨を200字以内で簡潔に述べなさい。(8点)

長引く消費不況とSCの過当競争により大手DVの破綻が相次ぎ、テナントの保証金が一般債権となり全額返還されず社会問題化し、わが国独特の商慣習である保証金の定義を明確化し抜本の見直しを図る機運が高まっている。その方向は賃貸借契約とリンクし退店時に一括返還される敷金への移行が模索され、実施したDVも多い。しかし、一方で現時点ではSC開設時の初期投資には建設協力金は不可欠で、それに替わる新たな資金調達手法を早急に確立する必要があるとの指摘もある。

〔第7問〕テナント保証金と敷金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下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(16点)

敷金は、その概念が、民法等により明確に定義されている。賃料未払いや損害の担保を目的とするもので、〔 1 〕契約の一部を成している。敷金の契約期間は賃貸借契約の始期、終期と〔 2 〕DVが破綻した時、破産手続においては、保全措置が講じられている場合は、競売先へは〔 3 〕である。

敷金以外の保証金については、そもそもの法的位置づけが〔 4 〕ではあるが、一般に、保証金の差入れは、〔 5 〕契約と解釈されている。したがって、賃貸借契約と保証金契約の始期、終期は〔 6 〕DV倒産時には、通例、〔 7 〕扱いされ、競売先にも〔 8 〕

〔語群〕

ア．金銭消費貸借　イ．賃貸借　ウ．一致する　エ．一致しない　オ．継承可能  
カ．継承されない　キ．曖昧　ク．明解　ケ．特別債権　コ．一般債権  
サ．原状復帰等の損害　シ．賃料　ス．一括　セ．競売先

〔解答〕

1	2	3	4
イ	ウ	オ	キ
5	6	7	8
ア	エ	コ	カ

〔第8問〕下記のキャッシュフロー経営の説明文の□の空白に、適切な語句を記入しなさい。  
 [ ]には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。(20点)

企業の経営分析は、収益性、安定性、□アの3つの視点から評価するのが一般的とされ、最終的には、収益性が最も重視される。

しかし、利益はどの会計基準を採用するかによって、国ごと、企業ごとに算出方法が同一であるとは限らない。これに対して[ 1 ]は、現金の流れで、どんな企業においても、経営の真実の姿を表す考え方にたつ。

「利益は[ 2 ]であり、キャッシュは[ 3 ]である」といわれるゆえんである。

企業の安定性を分析する指標には、総資本と自己資本の比率を見る[ 4 ]や、流動資産と流動負債の比率を見る[ 5 ]などがあるが、同時にキャッシュフローを分析すれば、より直接的にその企業の資金がうまく循環しているかがわかる。

企業はいくら赤字を出しても、資金が続く限りつぶれない。逆に成長企業であっても、[ 6 ]に失敗すれば倒産する。会計上(決算書上)の利益は、ひとつの指標に過ぎないともいえる。

上場企業は、財務諸表として、□イと□ウとともに、資金の流れを見るキャッシュフロー計算書を公開することが義務づけられている。これを見れば、貸借対照表の[ 7 ]の項目を見る以上に、キャッシュの状況が把握できる。

〔記入解答〕

ア	イ	ウ
成長性	損益計算書	貸借対照表

〔語群〕

- ア．流動比率    イ．オピニオン    ウ．借入金    エ．流動資産    オ．事実  
 カ．固定負債    キ．キャッシュフロー    ク．自己資本比率    ケ．当座資産  
 コ．会計基準    サ．固定資産    シ．成長性    ス．安定性    セ．キャッシュフロー計算書  
 ソ．資金繰り    タ．資本金    チ．法定準備金

〔解答〕

1	2	3	4	5	6	7
キ	イ	オ	ク	ア	ソ	ケ

〔第9問〕キャッシュフロー計算書について、下記の説明文の□の空白に、適切な語句を記入しなさい。〔 〕には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。（20点）

キャッシュフローを経営活動の内容に即して3分類して、資金増減の「原因」や「資金の流れ」を明らかにするのが、キャッシュフロー計算書である。

日常の営業活動による資金の増減を明らかにする営業キャッシュフロー、設備投資による資金の増減を明らかにする投資キャッシュフロー、資金調達による資金の増減を明らかにする□ア□、の3つの活動区分別に表示される。営業キャッシュフローについては、会計上の利益に〔 1 〕をプラスし〔 2 〕をマイナスして計算する。

日常の営業活動による資金の増減を明らかにする営業キャッシュフローと設備投資による資金の増減を明らかにする投資キャッシュフローを加えたものを、□イ□といい、これは企業における第一義的な、自ら稼ぎ出した儲けを現実に示すものである。

資金調達による資金の増減を明らかにする□ア□は、□イ□を補完する存在で、いわばその帳尻を合わせるための存在といえよう。

□イ□を極大化するには、3つの方向からの努力が必要とされる。

まず、第1番目に□ウ□の極大化が必要である。中長期的に見れば、□ウ□とキャッシュフローの動きは必ず一致し、□ウ□こそキャッシュフローの究極の源泉である。

第2番目に、〔 3 〕の極小化がある。キャッシュフローの点では〔 4 〕も利益と同じウエイトをもち、債権管理・在庫管理を徹底することが必要である。

第3番目に、〔 5 〕の厳格化がある。収益性の低さは、〔 6 〕の甘さにその原因が求められることが多い。資本コスト（資本の調達コスト）を意識して投資を厳選すれば、無用な資金流出は抑えられる。

このキャッシュフロー計算書が対象とする資金の範囲は、現金と現金同等物を内容とし、一般に価値変動リスクが高い〔 7 〕は含めない。

〔記入解答〕

ア	イ	ウ
財務キャッシュフロー	フリーキャッシュフロー	利益

〔語群〕

ア．フリーキャッシュフロー　イ．利益　ウ．負債　エ．キャッシュ　オ．運転資本の増加額  
カ．非資金費用（償却費）　キ．運転資本　ク．固定資産　ケ．株式　コ．預金  
サ．投資の採算管理　シ．資金繰り　ス．資本金　セ．法定準備金

〔解答〕

1	2	3	4	5	6	7
カ	オ	ア	イ	キ	サ	ケ

〔第10問〕減損会計が話題とされているが、下記の説明文の□の空白に、適切な語句を記入しなさい。〔 〕には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。(20点)

今日まで、日本企業は企業会計原則の下、〔 1 〕を採用してきた。不動産の経済価値が右肩上がり  
で上昇していた時代は、不動産の時価が取得原価を上回り、□アの発生はほとんど注目されなかつ  
た。しかし昨今のように土地の下落が続くと、その考え方の欠点が露呈し、企業の実質的な財務・資産  
内容の公表を求める社会的要請が高まり、〔 2 〕では、不動産等の時価の表示を義務づけている。  
すでにアメリカでは1995年に導入されており、日本では、導入時期を2006年3月期としているが、一  
部反対論や導入延期論が湧き上がり、導入時期については正式に決定していない。ただし、2003年度  
(2004年3月期)から企業の任意で採用することができるようになった。

減損会計の導入は、企業の発表する貸借対照表の□イの評価を正しく行うことによって、透明  
性を高めることが最大の目的になっている。

これまで事業用土地などの□イは、〔 3 〕の必要がなく、一般的に取得時の〔 4 〕で評価し  
てきた。これでは、土地の価格が下落し、〔 4 〕のままでは、保有している資産の価値を正しく表  
していないことになる。

減損会計は土地価格が下落した場合、土地の〔 4 〕と時価との差を□ウとして計上し、より  
正確に資産の価値を表すようにすることにある。減損会計の対象になるのは、金融商品や棚卸資産等の  
〔 5 〕は適用対象外とされており、もっぱら長期性の資産で事業用の資産である。事業用資産には、  
〔 6 〕〔 7 〕投資その他の資産がある。

〔 6 〕は、土地、建物、機械・装置などで、収益性が著しく低下した工場や、廃棄しようとする  
設備、流通やサービス業の赤字続きの店舗や支店、営業所などの営業拠点、さらに本社ビル・福利厚生  
施設・研究所など、収益を生み出さない資産も減損会計の対象となる。

〔 7 〕は、営業権や借地権などで、たとえば、合併や買収で生じた営業権なども、価値が低下す  
れば減損会計の対象になる。

〔記入解答〕

ア	イ	ウ
含み損	固定資産	特別損失

〔語群〕

ア．減価償却    イ．不良資産    ウ．流動資産    エ．帳簿価格  
オ．取得原価主義会計    カ．営業外損益    キ．国際会計基準    ク．不良資産  
ケ．土地    コ．無形固定資産    サ．投資その他の資産    シ．有形固定資産

〔解答〕

1	2	3	4	5	6	7
オ	キ	ア	エ	ウ	シ	コ

〔第11問〕SC経営における、デベロッパーとテナントの役割と機能について、300字以内で簡潔に説明しなさい（15点）

SCは多岐にわたる複数の資本・人的資源・ノウハウの相乗効果によって地域生活者の豊かな生活を実現する使命を持つ。そのなかでDVはSC全体の明確なビジョン・戦略を掲げ、それに賛同したテナントと賃貸借契約を締結し、SCの繁栄を統一目標にし経営活動を行う。DVはSCに投下された多資源を最適のバランスでコントロールし、最適なテナントミックスを提供する役割を担う。一方テナントはSC全体のルールに則り地域生活者のフロントラインに立ちその個性を発揮する役割を持つ。SCはDVとテナントの相互理解、相互信頼関係のもとに長期的繁栄が望める。

〔第12問〕下記の文章は、企業目標やビジネス戦略を遂行するうえでの定量的な評価指標について述べたものである。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、記号で答えなさい。  
(10点)

〔 1 〕は、1992年、アメリカのロバートキャブランとデビッドノートンが業績評価システムのフレームワークとして開発した評価指標で、経営のバランスを見るのに有効であることから、日本でも取り入れる企業が増えている。

従来の財務会計の指標では、顧客ロイヤリティやビジネスプロセスの能力、企業の保有する技術力、従業員の持つスキル、システム化したデータベースの能力などを客観的に評価し、数値で表すことはできない。財務諸表は、過去や現在の企業の実績や体力を示すが、長期的で将来を見据えた顧客との関係や、技術力、スキル、ノウハウの蓄積のために投資することの重要性を数値で示してくれない。

そこで、この指標では、ビジネスユニットごとのビジョンと戦略をもとに、以下の4つの視点から、それぞれの項目ごとに、目標・業績評価指標・ターゲット・具体的プログラムを設定している。

1番目は、〔 2 〕的視点で、財務的に成功するために、株主に対してどのように行動すべきか

2番目は、〔 3 〕の視点で、ビジョンを達成するために顧客に対してどのように行動すべきか

3番目は、〔 4 〕の視点で、株主と顧客を満足させるために、どのような取り組みをすべきか

4番目は、〔 5 〕の視点で、ビジョンを達成するために、どのようにして変化と改善のできる能力を維持するか

これらの視点から見た業績評価指標をもとにすると、経営層は、各ビジネスユニットが、現在および将来の顧客のためにどれくらい価値を創造したか。また将来の業績向上のために、ビジネスプロセスの効率化や、人材、情報システムなどにどれくらい投資する必要があるのかなど、多面的に判断ができるようになる。

〔語群〕

ア．パレートの法則    イ．顧客満足    ウ．財務諸表    エ．ポストモダン社会  
オ．財務    カ．管理と指導    キ．顧客    ク．社内ビジネスプロセス  
ケ．バランスシート    コ．学習と成長    サ．バランススコアカード

〔解答〕

1	2	3	4	5
サ	オ	キ	ク	コ

## SC開発実務の基本知識

(時間 60分)

100点

〔第1問〕SC開発の意思決定をする大きな要素に、マーケットポテンシャル性の評価がある。その評価のポイントを箇条書きで5点あげなさい。(15点)

〔解答〕

### 1. マーケットボリューム

- ・ 予測商圈の居住人口・世帯数・世帯所得・消費支出等の把握評価

### 2. マーケット特性

- ・ 予測商圈の購買行動、ライフスタイル、年齢構成等の把握評価
- ・ 当該地域のブランド力の把握評価

### 3. 商圈内競合状況

- ・ ロードサイド店舗等を含め商圈内競合SC・大型小売店の状況の把握
- ・ 商圈内のSC、大型小売店の進出の計画の有無の把握

### 4. 地域間競合状況

- ・ 小売吸引力を把握し、近隣都市との地域間競合の状況把握

### 5. 将来動向

- ・ ニュータウンの造成、企業誘致等が見込まれ居住人口・世帯数の増加が期待できるか把握
- ・ 高速道路、幹線道路、マストラ等の交通整備計画の有無の把握

〔第2問〕SC開発のフローである、「開発意思決定」「基本計画作成」「実施計画作成」「開業に向けた計画推進」「開業後の検証」の各段階について、その取り組むべき内容項目を箇条書きで、記入しなさい。(10点)

〔解答〕

1. 「開発意思決定」の段階(分析およびチェックすべき項目3～4項目)

- ・ 商圈分析
- ・ 競合分析
- ・ 売上予測
- ・ 開発法規チェック
- ・ 資金計画

2. 「基本計画作成」の段階(検討すべき主な項目3～4項目)

- ・ 事業計画
- ・ 開発コンセプト
- ・ テナントミックス計画
- ・ フィジカルプラン

3. 「実施計画作成」の段階(検討すべき主な項目3～4項目)

- ・ 管理運営企画
- ・ 建物・設備計画
- ・ キーテナント打診
- ・ テナント募集企画

4. 「開業に向けた計画推進」の段階(推進すべき主な項目5項目以上)

- ・ テナント契約
- ・ 大店立地法手続き
- ・ テナント会発足
- ・ 建築設計・工事
- ・ 内装設計・工事
- ・ オープニングキャンペーン企画

5. 「開業後の検証」の段階(検証すべき主な項目3～4項目)

- ・ 売上分析
- ・ 顧客分析
- ・ テナント入れ替え検討
- ・ 施設チェック

〔第3問〕商圈について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

商圈や来店確率の予測手法として、もっとも有名なものに〔 1 〕がある。ある地区に対するSCの吸引力は、〔 2 〕に反比例し、SCの規模(売場面積)に比例するというもの。

i地区の消費者がj商業地へ買い物に行く確率は下記の数式で、〔 3 〕が求められる。

$$i \text{ 地区の消費者が } \\ \text{商業地 } j \text{ へ買い物に行く確率} = \frac{\text{商業地 } j \text{ の規模(売場面積など)}}{\text{(居住地 } i \text{ から商業地 } j \text{ までの到達時間など)} \times \prod_{n=1}^n \frac{\text{商業地 } j \text{ の規模(売場面積など)}}{\text{(居住地 } i \text{ から商業地 } j \text{ までの到達時間など)} \times \prod_{J=1}^J \dots}$$

\* は、地域・商品によって異なるパラメーター(係数)

しかしながら、現在のように〔 4 〕の異なる様々な業態の小売施設を、売場面積に一括することには限界があり、また施設イメージや快適性、アミューズメント性という、〔 5 〕の選択要因が勘案されていないので、あくまで商業施設の来店確率のひとつの指標として使われている。

〔語群〕

- ア．吸引率    イ．第1次商圈    ウ．距離(時間距離)    エ．SCの規模(売場面積)  
 オ．商品構成    カ．駐車場台数と規模    キ．商業地 j の魅力度    ク．ハフモデル  
 ケ．生活者

〔解答〕

1	2	3	4	5
ク	ウ	ア	オ	ケ

〔第4問〕マーチャングデザインについて述べた下記の文章で、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。(10点)

1. マーチャングデザインは、経済社会環境や消費トレンドの分析を基本に、常に時代の流行の先端を行くマーチャングデザインを構築することを第1義とする。
2. マーチャングデザインはSC業態によって異なる。ネイバーフッド型SCのMDなら、日常生活の必需品のフルラインは必要である。
3. 比較購買は、テナントである専門店同士が、それぞれ価格訴求をしながら、競争させることをいい、結果として、顧客にメリットを与える。
4. SCのマーチャングデザインとは、テナントの品揃えと価格設定のことで、テナントミックスやゾーニング等は含まない。
5. 地域生活者に対応したマーチャングデザインを行うためには、地元テナントを入れることが必要不可欠である。

〔解答〕

1	2	3	4	5
×		×	×	×

〔第5問〕賃料算出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の開発時の賃料算出は、デベロッパーがどの程度の収入を確保しなければならないかを検討する、一つの目安として算出されるので、〔 1 〕という。

それは、SCの建設費、つまり土地代(それに関する金利等のコストを含む)や建築費そして〔 2 〕等のコストを積み上げ、それに目標利益を確保した設定で計算されるので、〔 3 〕とも呼ばれる。

その考え方は、損益面からみると、総投資額から保証金を差し引いた必要調達資金の金利負担と原価償却費を含む管理運営費を〔 5 〕として最小限確保しなければならないという考え方である。

一方〔 4 〕法は、今現在その商業床を使って商売をして、いくらの収益が上がるかを勘案しながら行う賃料設定である。

〔解答〕

1	2	3	4	5
期待賃料	管理運営	積算法(原価法)	収益還元	賃料収入

〔第6問〕 積算賃料（期待賃料）の算出式について、下記の文中の空欄 [ ] に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。（10点）

積算賃料は、下記の計算式から算出される。

$$[ 1 ] + [ 2 ] \frac{[ 4 ] \times \text{金利率} + [ 5 ]}{[ 3 ]}$$

〔語 群〕

- ア．S Cの敷地面積
- イ．名目賃料（面積当たり）
- ウ．保証金・敷金の金利（面積当たり）
- エ．賃貸対象面積
- オ．実質賃料
- カ．投資額（用地取得費、建物工事費等）
- キ．運営管理費（原価償却費含む）
- ク．共益費

〔解 答〕

1	2	3	4	5
イ	ウ	エ	カ	キ

〔第7問〕「まちづくり3法」といわれる下記の法律の内容を簡潔に説明しなさい。(9点)

〔解答〕

1. 改正都市計画法

(1998年改正・施行)

都市計画法は市街化区域を「商業地域」「準工業地域」等の用途地域に分けている。改正都市計画法では既存の用途地域に上塗りするかたちで指定できる特別用途地域の種類を多様化し、その指定を市町村が決定できるようにした。

\* そのことは、市町村が商業施設が出店できるか否かを決定できる「ゾーニング」手法による事実上の大規模小売店舗の出店規制を理論上可能にしている。

2. 中心市街地活性化法

(1998年制定・施行)

中心市街地は商店街等の都市機能が集積した「まちの顔」といえる地域であった。しかし、モータリゼーションへの対応の遅れや商業を取り巻く環境変化は、郊外への機能移転を促し空洞化が進展している。市町村が主体的に、中心市街地の活性化を目的とした面的整備・商店街活性化等の関連施策を総合的に実施するための法律。

3. 大規模小売店舗立地法

(大店立地法：1998年制定・2000年施行)

大規模小売店舗出店に際し、従来の「大店法」が中小小売業者の保護を目的とした経済規制法に対して、地域環境保全重視の環境規正法。大規模小売店舗が出店する周辺地域の交通混雑やゴミ、騒音など地域環境に留意した出店を促す。

〔第8問〕借家契約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)

定期借家契約は借家や〔 1 〕を、契約期間の終了時に更新しないという条件で賃貸する制度。かつての〔 2 〕では、貸主が契約更新を拒むためには〔 3 〕が必要とされ、期間を定め、更新しない特約については賃借人に不利な特約として無効としていた。それが「良質な賃貸住宅等の供給の促進に関する特別措置法」(1999年12月9日可決成立、同月15日公布)で〔 4 〕等による書面によって契約するとき限り、〔 5 〕のない定期建物質貸借をすることができるとした。それは、地域生活者の支持が得られなくなったテナントをDVが積極的に入れ替えることにより、新鮮で魅力あるSCの維持を可能にした。

〔解答〕

1	2	3	4	5
商業ビル	借地借家法(契約)	正当な事由	公正証書	更新

〔第9問〕以下は定期借家契約の手続き上の要件を整理したものである。正しいものには、誤っているものには×を解答欄に記入しなさい。（10点）

- 1．これから締結する建物の賃貸借契約が定期賃貸借契約であることを、賃貸人は契約に先立ち賃借人に対し文書で説明し、契約書は公正証書でなければならない。
- 2．契約満了の1年前から6ヵ月前までの期間（通知期間）、賃貸人は賃借人に対して、契約期間が満了することを書面で通知しなければならない。
- 3．「賃貸借期間内は賃料の改定は行わない」、あるいは「借地借家法32条の適用はないものとする」等の特約は無効である。
- 4．契約期間を確定した期間で記載し、期間満了によって契約が終了し、更新がないことを記載しておく必要がある。
- 5．定期借家契約は居住用建物と事業目的（事務所・店舗）に使用する建物に等しく適用される。

〔解答〕

1	2	3	4	5
×		×		×

〔第10問〕最近、営業時間の延長を決定するSCが増えているが、その意思決定に際して留意すべきポイントを3点簡潔に述べなさい。（6点）

〔解答〕

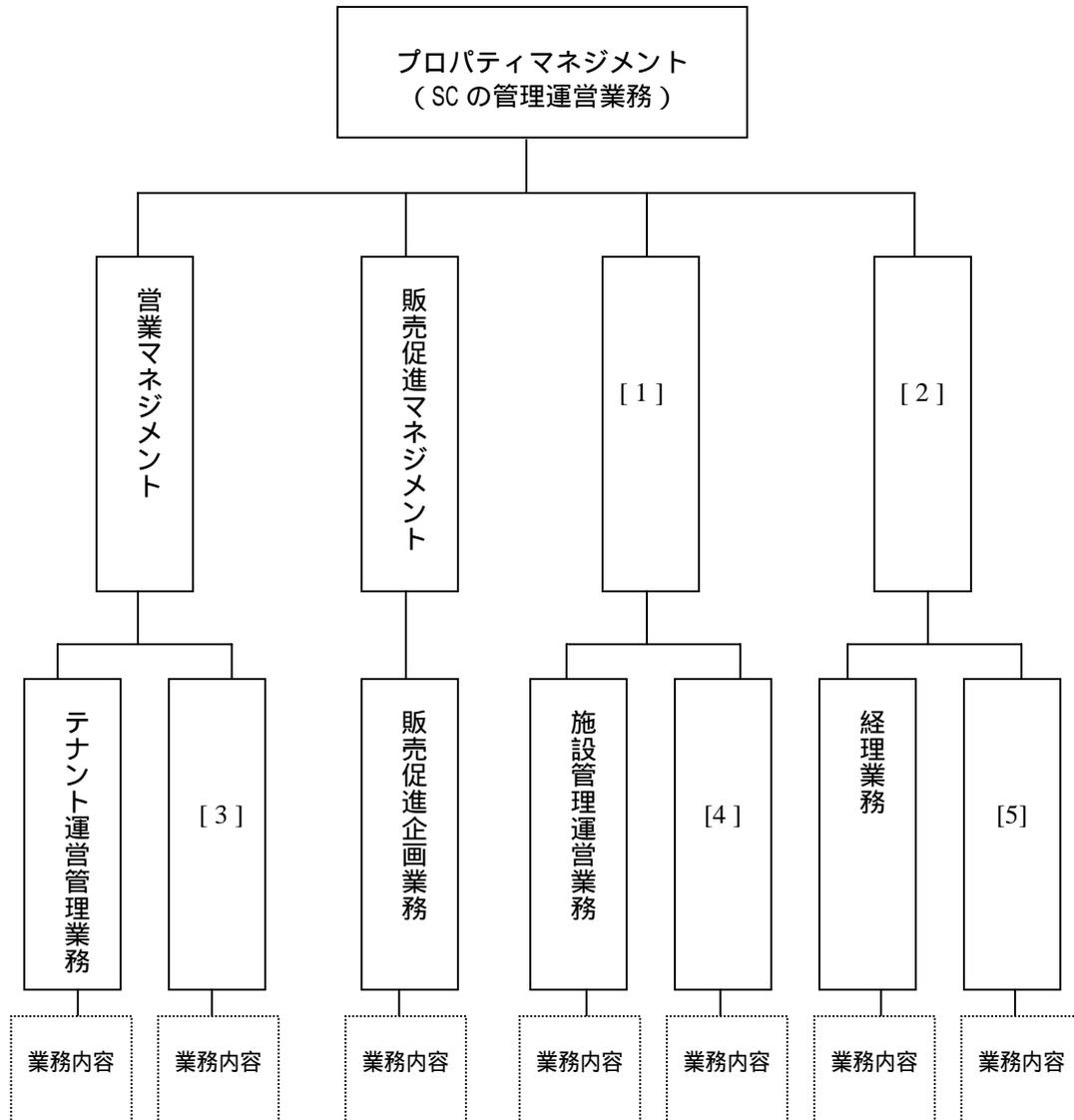
- 1．需要予測と事業収支面での検討：当該SCのマーケットで夜間（深夜）需要が運営コスト増加を吸収するだけのポテンシャルがあるか検討。あわせて競合店の営業実態を把握。
- 2．周辺地域への影響度の把握：夜間（深夜）の騒音・光公害等地域住民に対する影響度を把握検討する。さらに、防犯面・青少年の非行防止対策を検討。
- 3．テナントの経営状態の把握：営業時間延長に対してテナントが事業収支及びサービス面等、店舗オペレーション上無理がないか否かを把握検討。

# S C 管理実務の基本知識

(時間 60分)

100点

〔第1問〕プロパティマネジメント（SC 野管理運営業務）についての次のチャートのなかで、下記の文中の空欄 [ ] に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)



〔語 群〕

ア．キャッシュマネジメント イ．リーシング企画・賃貸業務

ウ．レポートニング業務 エ．資産価値維持業務 オ．ファシリティマネジメント

〔解 答〕

1	2	3	4	5
オ	ア	イ	エ	ウ

〔第2問〕下記の項目は、前ページのプロパティマネジメント業務の詳細な業務内容を、順不同で記したものである。前ページの ~ の業務内容に適切に振りわけ整理しなさい。(14点)

〔語 群〕

- |                 |               |
|-----------------|---------------|
| ア．テナントへの請求・支払業務 | セ．管理会社の業務遂行管理 |
| イ．マーケティング業務     | ソ．契約更新・改定業務   |
| ウ．日常修繕監理業務      | タ．エネルギー管理     |
| エ．SC全体目標管理      | チ．テナントリレーション  |
| オ．テナント従業員教育     | ツ．資産維持計画立案    |
| カ．テナント売上金管理     | テ．テナント誘致業務    |
| キ．契約管理業務        | ト．販売促進予算管理    |
| ク．防災防犯業務        | ナ．SC売上数値管理・分析 |
| ケ．年間バジェット計画の立案  | ニ．マンスリーレポート作成 |
| コ．販売促進企画業務      | ヌ．テナント退店関連業務  |
| サ．イベント企画業務      | ネ．テナント会事務局業務  |
| シ．SC損益管理        | ノ．地元・行政との渉外業務 |
| ス．施設管理計画立案      |               |

〔解 答〕

前ページの チャート番号	業務区分	解答欄(業務内容)
	テナント管理業務	[イ][エ][オ][チ][ナ][ネ]
[ 3 ] * 前問の解答		[キ][ソ][テ][ヌ]
	販売促進業務	[コ][サ][ト]
	施設管理運営業務	[ク][ス][セ][タ][ノ]
[ 4 ] * 前問の解答		[ウ][ツ]
	経理業務	[ア][カ][シ]
[ 5 ] * 前問の解答		[ケ][ニ]

〔第3問〕ベロッパーとテナントのコミュニケーションにとって、重要な店長会に積極的に出席しないテナントがいた場合、デベロッパーとして対応すべきポイントを列記しなさい。(12点)

〔解答〕

1. 出席できない理由の把握：曜日・時間帯等店長会開催方法は最適か。テナントが出席できない理由を把握する。(例えば：テナントの人員体制)
2. 店長会の意義・重要性の説明：店長会での情報がテナント個店がSCで営業する上で不可欠であることを説明し理解を求める。(例えば：SC全体の販売促進計画を知ることは自店の売り上げ向上につながる)
3. 店長会のクオリティを再検討：店長会自体の情報提供レベルはテナント店長にとって満足のいく内容になっているかを再検討する。
4. テナント本社への要請：以上の対策を行っても改善されない場合は、テナント本社に対して店長会の意義重要性を説明し、理解を得る。

〔第4問〕テナントと賃料交渉にのぞむとき、どのような分析データを準備すべきか。対応すべきポイントを述べなさい。(15点)

〔解答〕

1. SC全体のデータ：SC全体の売上(含坪効率)・来店客数の推移データ
2. 当該テナントのデータ：当該テナントの売上(含坪効率)推移・推定収支データ  
(例：推定損益分岐点・賃料の対売上高シェア)
3. SC全体と当該テナントの比較データ：SC全体及びSC内の同業種との比較データにより好不調が当該テナントだけの特殊要因なのかを分析
4. DVの追加投資のデータ：DVが行った追加投資(賃料原価)はSCの価値を高め当該テナントの営業力向上に貢献していることに対する理解を得る。
5. 周辺商業施設・競合SCの経済条件比較データ

〔第5問〕空きテナントが発生した場合、どのような方策と手順で対応しますか。対応手順のポイントを記しなさい。(10点)

〔解答〕

1. テナント退店理由の分析：なぜ退店に至ったのかの要因を鮮明にする。例えば業種自体の問題か SC のゾーニング・テナントミックスの問題か等を鮮明にし将来に備える。



2. ゾーニング・テナントミックス計画の見直し：当該 SC のゾーニング及びテナントミックス計画を見直し欠落業種等を導き出し、最適業種テナントの仮説を立てる。同時に当該区画の拡大及び経済条件の検討を行う。



3. テナント候補のリストアップ：2. のゾーニング・テナントミックス計画にのっとった最適なテナント候補をリストアップする



4. テナントへのリーシング活動：DV 自身及び社外リーシングエージェントのネットワークを駆使しリーシング活動を迅速にスタートさせる。



5. 契約と開業準備：新規テナント導入は SC にとっての最大の宣伝活動のチャンスである。この機会を最大限有効に活用した SC としての販売促進計画を構築する。

〔第6問〕SC のリニューアルする目的を、重要な順に3つ列記しなさい。(12点)

〔解答〕

SC の資産価値の見直しと向上を目的とする。

1. 生活者ニーズの変化への対応：SC は地域社会にビルドインされ、長期にわたり地域生活者の豊かな生活実現のために機能しなければならない。しかし生活者のニーズは時代とともに大きく変化している。そのニーズに MD ・ 環境 ・ 機能面で的確に応える目的。

2. ハード面の老朽化への対応：SC のハードは開設から老朽化・陳腐化が始まる。日常的維持活動では対応できない大規模な設備・躯体の更新目的。その場合は1. の生活者ニーズへの対応を同時に行う必要がある。

3. 社会環境・地域環境の変化への対応：高齢化社会の到来等の社会環境変化への対応。また、地域環境の変化、例えば競合 SC ( 商業施設 ) の出現に的確に対応する目的。

〔第7問〕販売促進について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(5点)

販売促進活動の目的と意義は、次の4つに要約される。第1番目は、地域社会に対するSCの〔 1 〕、SCのコンセプトや地域社会におけるSCの役割と機能を的確に生活者に伝達する。

第2番目は、SCへの〔 2 〕と地域生活者の需要の喚起。広告やイベント、快適な環境創造等によって来街者の動員に努め、SCの事業拡大に役立つ、需要喚起を促す。

第3番目はテナントのサポートとモラルの高揚。SCイメージの向上やテナントへの集客につながることで、テナントのモラルアップを図り、SCへの〔 3 〕を高める。

第4番目は、地域社会とのコミュニティの形成。地域社会とコミュニケーションを取りながら、SCを開かれた、〔 4 〕として機能させる。このように販売促進活動は、SCの〔 5 〕のための最大の活動であり、同時に地域生活者の支持を受け、SCの収益最大化につながる活動でもある。

〔語群〕

ア．地域のプラットフォーム    イ．イメージ醸成と情報発信    ウ．顧客動員    エ．効果  
オ．ロイヤリティや帰属意識    カ．アイデンティティ確立    キ．コミュニケーション

〔解答〕

1	2	3	4	5
イ	ウ	オ	ア	カ

〔第8問〕SCの顧客管理手法について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(15点)

SCとしての〔 1 〕の導入は、SC全体の顧客情報の収集と顧客分析を可能にする。それをデータベース化して、各テナントが利用できるようにすれば、テナントの顧客分析や顧客管理の密度の向上にもつながる。

〔 1 〕の導入による分析可能な情報は、顧客リストと顧客属性(性、年齢、職業、地域)、顧客属性別の〔 2 〕、テナント別顧客実績、購買履歴、〔 3 〕実績である。

こうした情報に基づいて、お誕生日プレゼント等、〔 4 〕に対する様々なサービスを実施することは、SC全体や個々のテナントの固定客づくりになり、SCの〔 5 〕を高めることにつながる。その際個人情報の管理には万全の注意を払うことが前提となるのはいうまでもない。

〔語群〕

ア．SC全体のテナント買い回り    イ．イメージ    ウ．購買実績とシェア  
エ．実績客    オ．来街頻度    カ．経済効果    キ．ポイントカードやハウスカード

〔解答〕

1	2	3	4	5
キ	ウ	ア	エ	オ

〔第9問〕環境会計について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(5点)

環境会計には、自社の環境対策にかかるコストや環境負荷低減の効果などを数値として把握し、それによって経営資源の環境対策にかける優先順位を判断する〔 1 〕ツールとしての意味と、地域社会に対する環境負荷の情報開示という社会的要請に応える〔 2 〕ツールの意味がある。

具体的には、年度ごとの環境保全目標を立てるが、「環境にやさしい」といった情緒的な目標ではなく、必ず〔 3 〕できるものでなければならない。立てた環境目標の実績と〔 4 〕あるいはその目標を達成するのにかかったコストの実態などを把握することによって、施策が有効であり、経営への影響を明確な数値で示す。そこに環境会計の意味と意義がある。

〔 5 〕に結びつけながら環境負荷を下げる環境対策を模索するには、環境会計が不可欠である。

〔語群〕

- ア．数値化・定量化    イ．環境負荷    ウ．投資・費用    エ．効果    オ．経営管理能力  
カ．経済効果    キ．コミュニケーション    ク．利益    ケ．「青字決算」

〔解答〕

1	2	3	4	5
オ	キ	ア	カ	ク

〔第10問〕商業施設の施設管理について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(5点)

施設の管理運営は、施設保守や清掃、安全警備といったハード業務だけではない。ハード中心の管理運営は〔 1 〕であって、〔 2 〕とはいえない。〔 2 〕は、顧客や利用者の立場にたった、〔 3 〕安全性、回遊性、滞留を促す重要な役割を担い、施設のイメージ形成や顧客の動員を大きく左右する。そして商業施設はオープンした時点から、劣化、老朽化、陳腐化がはじまり、一方で時代変化の波を受け、生活者のマインドもライフスタイルも変化していくので、施設も常に高品質なサービス提供に向けて〔 4 〕していくことが要求される。

また、コストの最適化・最小化を図る効率的な運営管理も、施設管理の重要なファクターである。コストの最適化・最小化を図るためには、施設の〔 5 〕を試算しながら、長期のマネジメント計画を当初から立案し、計画的な姿勢で管理運営に対処すべきである。

〔語群〕

- ア．快適性    イ．スクラップ&ビルド    ウ．進化    エ．ライフサイクルコスト  
オ．マネジメント    カ．コミュニティ性    キ．メンテナンス    ク．減価償却

〔解答〕

1	2	3	4	5
キ	オ	ア	ウ	エ

## 商業一般に関する常識問題

(時間 30分)

50点

〔第1問〕わが国の小売業とSCについて述べた次の文章のなかで、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、記号で答えなさい。(10点)

わが国の2002年の小売総売上高〔 1 〕円(経済産業省商業統計調査)に達している。また、総小売売場面積は、2002年「商業統計調査」によれば、1億4,064万 $\text{m}^2$ にのぼる。

わが国のSC数は2003年12月末で〔 2 〕ヵ所で、SC総売上高(推計)は〔 3 〕円(前年同期比0.3%増加)に達し、前年を僅かであるが上回った。SC総面積としては、〔 4 〕 $\text{m}^2$ となり、前年対比3%増加した。SCのテナント総数は11万8030店で前年比較で1.6%の増加となった。

小売業に占めるSCの割合を、2002年の小売総売上高でみると、19.3%に相当する。また総小売売場面積に対するSCのシェアは〔 5 〕%に相当する。

SCは商業集積として、個性豊かな多数の商業・サービス機能が複合することにより形成されていることから、百貨店やスーパー等の単独の業態に比較して売上高・店舗規模とも大きなウエイトを占めることになる。

〔語群〕

ア . 2,611    イ . 4,611    ウ . 6,611    エ . 26兆1,895億    オ . 56兆1,895億  
カ . 135兆1,253億    キ . 235兆1,253億    ク . 3,979万    ケ . 6,979万  
コ . 10.5    サ . 27.5    シ . 35.5

〔解答〕

1	2	3	4	5
カ	ア	エ	ク	サ

〔第2問〕 次の記述のうち、正しいものに 、あやまっているものには×を解答欄に記入しなさい。  
(10点)

1. 交叉比率は、粗利益額 ÷ 商品在庫金額で算出される。商品別に計算し、商品の優劣の判定に用いられる。交叉比率が大きいほど、(在庫に対して)よく売れている商品ということになる。
2. ディスティネーションストアとは、顧客が、「この店でなければならない」という意識を持って来店する店舗のこと。主に専門店に対して用いられる。
3. アップセルとは、同じ商品の価格を引き上げること
4. ベンダーとは、「売り手」という意味で、小売店のこと。
5. 必需品の一部で、実物を見なくても購入決定に支障のない商品をコモディティグッズという。

〔解答〕

1	2	3	4	5
		×	×	

〔第3問〕 次の語句を説明する適切な文章を、下記語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

1. C A L S
2. L T V
3. フルフィルメント
4. A I D M A
5. J A N

〔語 群〕

- ア. 調達をはじめとする企業活動をコンピュータを使って支援する情報システムのこと
- イ. 上位顧客を長期にわたって維持し、売上げを上げていこうとする生涯顧客価値
- ウ. 消費者が商品を認知してから購買に至るまでの行動を表したもの
- エ. 商品に付けられている13桁のコード。流通やPOSシステムなどの基礎となっている。
- オ. ベスト・プラクティスの経営管理手法
- カ. 顧客の購買履歴を、最終購入日、購買頻度、購入金額で分析する手法。
- キ. 商品についての問い合わせ、受注から発送までの顧客に対するすべての業務

〔解答〕

1	2	3	4	5
ア	イ	キ	ウ	エ

〔第4問〕 顧客分析について述べた下記の文中の空欄 [ ] に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

顧客の購買履歴を、最終購入日、[ 1 ]、購入金額で分析する手法を [ 2 ] と呼ぶ。

簡単に言うと、誰が一番最近買い物に来た顧客か、頻繁に来店する顧客は誰か、一番お金を使っている顧客は誰か、という3つの側面から顧客を分析する手法。

それによって顧客をセグメント化し、[ 3 ] を行う。3つのどの軸を重視するかは、[ 4 ] で異なってくるが、このように顧客を位置づけると、今後個々の顧客にどのようにアプローチしていくべきかが見えてくる。

この分析は、購買行動を行ったことのある顧客の購買力を定量的に評価するもので、[ 5 ] には役立つが、購買に至っていない潜在顧客の購買力までは判定できず、また次に何をかうかといった質的な評価はできない。

〔語群〕

ア．ランク付け    イ．業種や業態    ウ．購買動機    エ．顧客拡大    オ．DM  
カ．100億円    キ．購買頻度    ク．固定客戦略    ケ．店長    コ．店員  
サ．マズローの法則    シ．RFM分析

〔解答〕

1	2	3	4	5
キ	シ	ア	イ	ク

〔第5問〕 次の文章の内容に合致した最も適切な語句を記入しなさい。(10点)

1. チェーンストアで、本部決定事項を店に指導し、店の情報を本部へ的確に報告する人。
2. インターネットを利用した電子商取引のこと。
3. 回廊(共通歩道)が建物内になくて、屋外を歩いて店間をショッピングするSC
4. モノやサービスの流通を促進するための国際的標準規格で、9000シリーズは品質面の管理基準で、14000シリーズが環境面の管理基準
5. 販売時点に於ける情報管理で、コンピューターの入力より商品データが管理できるシステム。

〔解答〕

1	2	3	4	5
スーパーバイザー	Eコマース	オープンモール	ISO	POS

# 経済一般に関する常識問題

(時間 30分)

50点

〔第1問〕 産業再生機構について、下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

産業再生機構は〔 1 〕の促進と経営不振企業の再生をめざすため、2003(平成15)年4月に官民で設立した株式会社。債権回収を手がける〔 2 〕とは別の組織で、再建が可能な企業だけを選び、その企業向けの債権を〔 3 〕以外の銀行から時価で買い取る。再建可能かどうかは、再生機構内に設置された「産業再生委員会」が判定する。再生機構は、融資や出資、〔 4 〕をもち、〔 3 〕と連携して再建を支援する。再生機構の買取り資金は10兆円。設立から2年間で集中的に債権を買い取り、解散する〔 5 〕後までに貸出債権を売却する。企業の再生に失敗し、再生機構に損失が生じた場合には国民負担となる。再生機構は比較的規模の大きい企業を主たる対象とするため、中小企業の再生を目的に、中小企業再生支援協議会が都道府県に設置された。

〔語群〕

ア．損出補填 イ．主力銀行 ウ．関連企業 エ．保証機能 オ．不良債権処理 カ．5年  
キ．整理回収機構 ク．10年 ケ．政策投資銀行 コ．中小企業基盤整備機構

〔解答〕

1	2	3	4	5
オ	キ	イ	エ	カ

〔第2問〕次の文章が説明する内容について、該当する適切な語句を記入しなさい。(10点)

1. 「企業統治」あるいは「企業統治の仕組み」と訳され、「会社の経営が誰のために行われているのか」を明らかにし、株主に代わって、経営の効率性や経営の公正さをチェックする仕組み。
2. 不動産投資案件に対して、該当する不動産にどれくらいの市場価値があるのか。また、どれくらい想定されるリスクがあるのかなどを詳しく精査すること。
3. 国や地方自治体の公共施設の建設・運営に、民間の資金とノウハウを活用する新たな公共事業の方式。
4. 1994年(平成6年)に制定され、不特定多数の人が利用する公共的性格を有する建築物を高齢者、身体障害者等が円滑に利用できるようにしていく法律。
5. 世界には、投資に対する利益や分配金に課税されないタックスヘイブンと呼ばれる国や地域がある。カリブ海にあるこの島もそのひとつ。

〔解答〕

1	2	3	4	5
コーポレート ガバナンス	デュー デリジェンス	PFI	ハートビル法	ケイマン諸島

〔第3問〕 不動産担保融資について述べた下記の文中の空欄〔 〕に、最も適切な語句を下記の語群の中から選び、記号で答えなさい。(10点)

国内金融機関による不動産担保融資は、借手となる企業の〔 1 〕を裏付けとして実施されるのが一般的。そのため、大企業以外が借入れをおこす場合、不動産の担保提供にもかかわらず、借手企業と本来関係のない親会社や、個人である社長や役員が会社の債務を連帯して保証することを要求されることが多い。さらに担保不動産価値が下落すると、新たな担保や〔 2 〕の提供が求められる。

事業が途中で頓挫し、返済が出来なくなった場合でも担保となっている不動産を債権者に差し出せば、それ以上の債務は追及されない融資制度を〔 3 〕という。

担保不動産の値下がりや借金を返しきれない時のために企業の信用を担保にするコーポレートファイナンスと対比し、〔 4 〕とも呼ばれる。担保不動産の収益力と市場価値を評価して融資がなされるため、借手の企業信用力が低くても〔 5 〕が可能である。

〔語群〕

- ア. プロジェクトファイナンス    イ. 信用力    ウ. 連帯保証人    エ. 資金調達  
オ. リコースファイナンス    カ. インフレ    キ. 現金    ク. ノンリコースファイナンス

〔解答〕

1	2	3	4	5
イ	ウ	ク	ア	エ

〔第4問〕次の経済金融用語に対して最も関係の深い語句を、下記語群の中から選び、記号で答えなさい。  
(10点)

1. 公募増資、転換社債の発行、ワラント債の発行等、企業の資金調達で株式関連のものを [ 1 ] と呼ぶ。
2. [ 2 ] は、優良企業に資金を貸し出す際に適用する優遇金利で、1年以内の短期のものと、1年超の長期のものがある。
3. てこの作用になぞらえ、少額の投資資金で、大きなリターンが期待できることを [ 3 ] 効果という。例えば、信用取引や先物取引などにおいて、当初に投資する金額に対して、数倍の取引を行うことが可能である。
4. 先物取引やオプション取引などは、元本を想定して取引をおこなう。しかし実際に想定元本を払い込んだり、受取ったりするわけではないので、貸借対照表に計上されない。これを [ 4 ] 取引という。
5. 少数の限られた投資家から大口の資金を集めて、ハイリスク・ハイリターンの金融商品を運用する投機的性格の強い投資信託、機関投資家は [ 5 ] と呼ばれる。

〔語群〕

ア．オフバランスシート    イ．エクイティファイナンス    ウ．ストックオプション  
エ．デリバティブ    オ．ヘッジファンド    カ．レバレッジ    キ．プライムレート

〔解答〕

1	2	3	4	5
イ	キ	カ	ア	オ

〔第5問〕下記の図は損益計算書の5つの利益をあらわしたものである。空欄 [ ] に適切な語句を記入しなさい。(10点)

売上高				
売上原価	[ 1 ]			
	販売費・一般管理費	[ 2 ]	営業外収益	
		営業外費用	[ 3 ]	特別利益
			特別損失	[ 4 ]
			法人税等	[ 5 ]
				繰越利益
				当期末処分利益

〔解答〕

1	2	3	4	5
売上総利益	営業利益	経常利益	税引前利益	当期利益