

---

第23期(2014年度)SC経営士一次試験問題

# SC経営戦略

時間 90分 点数配分 150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、解答用紙に記入してください。
3. 各問題とも解答のなか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. 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経営に関する基本知識の記述のうち、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。

- 装置産業とは、製造業など第二次産業の大型設備や施設などの装置によって製品やサービスが生産される産業のことで、商業施設など第三次産業は装置産業に含まれない。
- 周辺需要の拡大とは、今までとは別のアプローチを行なうことで、市場を拡大することである。
- 非価格対応とは、競合他社が新たな戦略によって差別化してきたのに対して、それらを模倣することで、差別化を無効にしてしまうことである。
- コーポレート・アイデンティティとは、経営理念に基づいて企業イメージや目標、行動様式の統一化を図り、外部にその特性を明確に打ち出し、認識させる活動のことである。
- コーポレートガバナンスとは企業統治のことで、企業経営や事業活動を適切に行なうとともに不正行為を防止するための仕組みのことである。
- インベスター・リレーションズとは、企業がその内部情報を外部に公開することである。
- キャピタルゲインとは、土地や建物、有価証券などの資産を保有することによって得られる収入などのことである。
- コンティンジェンシー・プランとは、不測の事態に対処するための計画のことである。
- ローリングプランとは、経営管理における「P l a n (計画)→D o (実行)→S e e (統制)」という一連の流れを示したものである。
- ケイパビリティとは、企業が有する組織的能力のことである。

【第2問】〈配点 10点〉

(解答番号は 11 から 15 )

次の文章は、SCの事業戦略に関する事項である。最も関係の深い語句を下記の語群から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

11 業界や業種の違いを問わず、最も優れた方法あるいはプロセスを実行している組織からその実践方法を学び、自社に適した形で導入して大きな改善に結びつけるための一連の活動。

12 組織が経営活動を行う基本的な領域のこと。経営戦略を構成する重要な要素の一つ。企業戦略の方向性を定める役割も担う。

13 組織単位における概念のひとつで戦略事業単位のこと。新事業を展開する際に事業部制のもつ弊害を避けるために設ける組織単位。

14 ボストンコンサルティング・グループが提唱したもので、企業の各事業を「市場の将来性」と「業界内の競争上の地位」の2つの次元で捉え、マトリックスによって必要度、貢献度、発展性を検討したうえで、未来の全体像から望ましい資源配分を決定するための経営・管理手法。

15 他社が進出していない分野や市場でのニーズを探り出し、その分野に対応する商品やサービスを提供する戦略のこと。

語群

1. PPM	2. SCM	3. CRM
4. バリューストック戦略	5. 事業ドメイン	6. グローバル戦略
7. ピラミッド組織	8. ニッチ戦略	9. MBO
10. ベンチマーキング	11. ミッション	12. SBU
13. ISO	14. マトリックス組織	15. コア・コンピタンス

【第3問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

次のフレームワーク図は、マイケル・ポーターによる基本戦略に関するものである。最も適切な語句を下記の語群から選び、解答欄にその番号をマークし、その図を完成しなさい。

企業が競争優位を築くための「3つの基本戦略」

		優 位 性	
		<input type="text" value="17"/>	独自性
<input type="text" value="16"/>	広い	<input type="text" value="18"/>	<input type="text" value="19"/>
	狭い	<input type="text" value="20"/>	

語群

1. 成長戦略	2. 市場開発戦略	3. 戦略的ターゲット
4. 低コスト	5. 競争戦略	6. ブランド戦略
7. 低価格戦略	8. 差別化戦略	9. ライバル企業
10. 業界	11. 集中戦略	12. 戦略的セグメント
13. 戦略的ポジション	14. 低価格	15. コスト・リーダーシップ戦略

【第4問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

次の文章は、SCのリスクマネジメントに関する事項である。それに関する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。

- 収益の源泉としてリスクを捉え、リスクのマイナスの影響を抑えつつ、リターンの最大化を追求する活動のこと。
- 意思決定者と他のステークホルダーの間において、リスクに関する情報を交換、又は共有すること。
- リスクマネジメントの意思決定を実施する行動のこと。
- リスク分析からリスク評価までのプロセスのこと。
- リスクに関連して、好ましくない結果及びその発生確率を最小化し、かつ、好ましい結果及びその発生確率を最大化するためのプロセスのこと。
- リスクに伴う発生確率もしくは好ましくない結果、またはそれらの両方を小さくするために取られる行為。
- リスクのある状況に巻き込まれないようにする意思決定、またはリスクのある状況から撤退する行為。
- リスクに関して、損失の負担、または利益の恩恵を他者と共有すること。
- リスク対応を実施するコスト及び関連するコストに見合う資金供給を用意すること。
- あるリスクからの損失の負担、または利得の恩恵を受容すること。

語群

1. リスクの移転	2. リスクコントロール	3. クライシスマネジメント
4. リスクコミュニケーション	5. リスクの最適化	6. リスクファイナンス
7. リスクの保有	8. リスク回避	9. リスクアセスメント
10. リスク軽減	11. リスクマネジメント	12. 事業継続計画

【第5問】〈配点 10点〉

(解答番号は 31 から 35 )

次の文章は、IT化に伴って企業が対応すべきリスク管理に関する記述である。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、解答欄にその番号をマークしなさい。

この数年、ネットでの炎上が急増している。背景にはソーシャルメディアの急激な普及やデバイスの進化がある。

社員のソーシャルメディアでの 31 や企業のホームページに掲載された文章に批判・抗議が殺到する炎上などのネットリスクが飛躍的に高まっている。

社員の個人的な書き込みが、ECサイトや口コミサイトなどを通じて拡散、利用者から批判が集まって炎上し、企業にまで飛び火することがあり、企業の新たな 32 となっている。特に大手や有名企業の社員ほど批判の矛先になりやすく、 32 は高まる。

社員が店舗を訪れた顧客の情報を中傷とともに書き込んだり、正式発表前の事業戦略を幹部社員がフライングしてつぶやいたりする例も起きている。

誰もが簡単に情報発信できるようになった一方、 33 も一瞬で世界に広がってしまう。

企業の業務利用であれば完全に企業の統制権が及ぶが、個人利用という私的領域の範囲では企業がルールを強制できる根拠がない。

こうしたことから、思わぬ書き込みで企業がトラブルに巻き込まれるのを防ぐため、社員個人による「ツイッター」などの交流サイト(SNS)の利用について 34 を設ける企業が増えている。 34 のほか、研修や 35 を組み合わせることにより相当部分は未然に防げるといわれており、企業の十分な対策が欠かせない。

語群

1. コンプライアンスリスク	2. ディスクロージャー	3. 注意喚起
4. 統制	5. ネガティブな情報	6. 評価基準
7. ガイドライン	8. セキュリティリスク	9. 不適切発言
10. 情報発信	11. 経営リスク	12. 管理
13. 内部統制	14. 楽観的な情報	15. モニタリング

【第6問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

次の文章は、2013年(平成25年)12月に観光庁が公表した、「訪日外国人旅行者の動向とインバウンド施策」に関する記述である。文中の空欄に最も適切な語句を下記の語群から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

2013年(平成25年)の訪日外国人旅行者数は、万人を達成した。2013年(平成25年)6月の観光立国推進閣僚会議で決定された「観光立国実現に向けたアクション・プログラム」では、2020年(平成32年)の目標である2,500万人(成長戦略では、2,000万人)の達成を目指すために、(1)「日本ブランドの作り上げと発信」、(2)「ビザ要件の緩和等による訪日旅行の促進」、(3)「外国人旅行者の受入の改善」、(4)「国際会議等 () の誘致や投資の促進」の4つの重点分野の施策がとりまとめられた。

経済成長を背景に海外旅行需要が大幅に伸びるとともに、2013年(平成25年)7月からビザの緩和措置が実施されている諸国における集中プロモーションの実施や訪日外国人旅行者数の大幅な増加が期待できる市場 ()、ブラジル、トルコ等)における、日本の認知度向上への取り組みなど戦略的訪日拡大プランの推進が期待される。

わが国の旅行環境整備の課題として、都市部の等の整備は進んできたが、地方での)、公共交通、電子サービスの整備、インバウンド活性化のため来訪者支援体制の整備などの課題が残る。

語群

1. I C A A	2. 東南アジア	3. 中国
4. W i F i	5. 1, 0 3 6	6. 多言語表示
7. 1, 1 3 6	8. 北米	9. M I C E
10. 中南米	11. 1, 0 5 6	12. 多言語対応ソフト
13. M E C E	14. 欧州	15. 中近東

【第7問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

次の文章は、SCの環境問題に関する事項である。最も関係の深い語句を下記の語群から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

スマートグリッドの要になるシステムで、太陽光発電所や風力発電所を含む発電所での電力供給量と地域内での電力需要の管理を行うエネルギー管理システムのこと。

業務用ビルや工場などの建物において、建物全体のエネルギー設備を統合的に監視し、効率よく制御することにより、省エネルギー化や運用の最適化を図る管理システムのこと。

建築環境総合性能評価システムのことで、建物の環境性能及び建物以外の環境性能を総合的に評価、格付けする手法のこと。

建築物などの建設に伴って発生する二酸化炭素の排出量を削減するために、建物寿命1年あたりのCO<sub>2</sub>排出量を算出して評価する手法のこと。

商品の製造、輸送、販売、使用、廃棄、再利用までの各段階において、環境にどのような影響を与えたのかを評価する方法のこと。これによって、企業の環境負荷の低減や生産・設計などの合理化が進められる。

語群

1. CASBEE	2. PCB	3. FEMS
4. SCM	5. EMS	6. BEMS
7. 3R	8. LCA	9. ISO
10. HEMS	11. CEMS	12. SOHO
13. IBEC	14. BAS	15. LCCO <sub>2</sub>

【第8問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

人事・組織に関する次の文章を読み、それに関する最も適切な語句をそれぞれの語群から選び、その番号をマークしなさい。

職場訓練や職場指導などといわれ、職場内で実務業務を行いながら上司や先輩が指導、助言を与える形で従業員を訓練すること。

語群

46	1. E S	2. O J T	3. C S	4. 自己啓発	5. O F F - J T
----	--------	----------	--------	---------	----------------

企業活動等にかかわる個々の知識や情報を組織全体で共有する仕組みをつくり、効率を高めたり新しい価値を生み出すことによって業績を上げようという経営手法。

語群

47	1. T Q M	2. B P R	3. T Q C	4. 無形資産	5. ナレッジ・マネジメント
----	----------	----------	----------	---------	----------------

少子高齢化やグローバル化の進展などを背景に求められている、多様な属性や価値・発想を取り入れ「多様な人材を活かす戦略」のこと。

語群

48	1. 自立型人材開発	2. コミットメント	3. インセンティブ	4. ダイバーシティ	5. エンパワーメント
----	------------	------------	------------	------------	-------------

個別またはグループ別に毎年その目標を設定し、年度末にその達成度を評価する評価制度のことで、ドラッカーが「現代の経営」の中で提唱したことが始まりとされている。

語群

49	1. 目標管理制度	2. トータル人事制度	3. 教育訓練制度	4. 人事評価制度	5. 能力評価制度
----	-----------	-------------	-----------	-----------	-----------

人材育成・人材開発のための手法で、相手に一方的に解決策を提示するのではなく、相手との対話を重ねることにより、成果を達成していくために必要なスキル、知識、考え方を備え、行動することを支援するパートナーシップのこと。

語群

50	1. ティーチング	2. コーチング	3. スキルアップ	4. カウンセリング	5. プログラミング
----	-----------	----------	-----------	------------	------------

【第9問】〈配点 10点〉

(解答番号は 51 から 55 )

SCのマーケティング戦略・プロセスに関する次の文章を読み、それに関する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。

一般的に効果的なマーケティング活動をするためには、マーケティングのプロセスを理解したうえで、いくつかのステップを踏んで行われる。マーケティングの出発点となるのが 51 であるが、これは、市場を共通の特徴を備えたグループに分けることである。こうして 51 した市場から有望な 52 を発見し、これを標的にすることをターゲティングと呼ぶ。ターゲティングを行った後は、 53 のステップに移るが、これは、競合施設に対して優位性を得るためには、消費者の心に自SCのアピールポイント等を明確に位置付ける作業である。

こうしたステップを経てマーケティング戦略が明らかになったら、戦略を具体化するための各種マーケティング戦術を構築することになるが、こうしたマーケティング手法の集合を 54 と呼ぶ。この代表的な 54 に 55 がある。

語群

1. 5 F	2. セグメント	3. マーケティング・ミックス
4. ターゲット	5. S P	6. 統合マーケティング
7. ポジショニング	8. マス・マーケティング	9. 3 C
10. プライシング	11. セグメント・ワン	12. セグメンテーション
13. ロイヤル・セグメント	14. ブランディング	15. 4 P

【第10問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

次の文章は、コトラーが提唱する「マーケティング3.0」に関する事項である。最も関係の深い語句を下記の語群から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

コトラーは「マーケティング3.0」において、ソーシャルメディアの普及を捉えて新たなマーケティングの概念を提唱し、「マーケティングは『1.0』、『2.0』、『3.0』と呼ぶ三段階の進化を遂げてきた」と述べている。

マーケティング『1.0』を「中心のマーケティング」、マーケティング『2.0』を「のマーケティング」、マーケティング『3.0』を「主導のマーケティング」と位置づけている。

マーケティング『3.0』の概念の特徴は、これまでのマーケティングの効率やマネジメントのうえに、人間性の重視と価値観などの精神性が主軸となっていることである。

マーケティング『3.0』では3つの構成要素を取り上げ、(1)もはや、消費者は企業によってコントロールされる受動的な存在ではなく、消費者の集合知と企業がする「マーケティング」、(2)ビジネスとしてテクノロジー化やグローバル化が引き起こす世界的規模の社会的・文化的な問題の解決を目指す「文化マーケティング」、(3)企業理念、ミッションや事業の展望、価値観を提示し、消費者にどのような影響を与えるかという視点を取り入れる「マーケティング」を取り上げ、企業はこれらの構成要素を融合させ、適正に保つマーケティング活動が必要な時代になったことを提唱している。

語群

1. ビジョン	2. 地域	3. 協働
4. 協調	5. 製品	6. 供給者志向
7. スピリチュアル	8. 連携	9. ソーシャル
10. 価格	11. 消費者志向	12. 産品
13. コーズ	14. サービス	15. 価値

【第11問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

イノベーター理論は1962年(昭和37年)に米・スタンフォード大学の社会学者、エベレット・M・ロジャース教授が提唱したイノベーション普及に関する理論で、顧客の新製品や新サービスの購入態度をもとに、5つのタイプに分類したものである。

イノベーター理論に基づく顧客の購入態度に関する次の文章を読み、それに関する最も適切な分類の語句を下記の語群から選び、その番号をマークしなさい。

分 類	顧客の購入態度
<input type="text" value="61"/>	新しい様式の採用には比較的慎重な人々の層。慎重派ではあるが、平均より早く新しいものを取り入れる。ブリッジピープルとも呼ばれる。市場全体の34.0%を構成する。
<input type="text" value="62"/>	冒険心にあふれ、新商品が出ると進んで採用する人々の層。市場全体の2.5%を構成する。
<input type="text" value="63"/>	最も保守的な人々の層。流行や世の中の動きに関心が薄い。イノベーションが伝統になるまで採用しない。伝統主義者とも訳される。市場全体の16.0%を構成する。
<input type="text" value="64"/>	流行に敏感で、情報収集を自ら行い、判断する人。他の消費層への影響力が大きく、オピニオンリーダーとも呼ばれ、商品の普及の大きな鍵を握るとされている。市場全体の13.5%を構成する。
<input type="text" value="65"/>	新しい様式の採用には懐疑的な人々の層。周囲の大多数が使用しているという確証が得られてから同じ選択をする。市場全体の34.0%を構成する。

語群

1. ラガード	2. イノベーター	3. レイトマジョリティ	4. アーリーマジョリティ	5. アーリーアダプター
---------	-----------	--------------	---------------	--------------

【第12問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

次の図は、「損益計算書」及び「貸借対照表」並びに「キャッシュフロー計算書」の構造に関する事項である。図の中の空欄  から  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。

(注) 解答は、「財務諸表等の用語、様式及び作成方法に関する規則」の順番に従うこと

損益計算書		貸借対照表書	
売上高		資産	<input type="text" value="71"/>
<input type="text" value="66"/>			<input type="text" value="72"/>
<input type="text" value="67"/>			
<input type="text" value="68"/>			
<input type="text" value="69"/>			
<input type="text" value="70"/>			

キャッシュフロー計算書	
	<input type="text" value="73"/>
	<input type="text" value="74"/>
	<input type="text" value="75"/>
現金および現金同等物の増加額	
現金および現金同等物の期首残高	
現金および現金同等物の期末残高	

語群

1. 営業キャッシュフロー	2. 純資産	3. 税引き前当期利益
4. 営業利益	5. 固定負債	6. 流動負債
7. 特別利益	8. 売上総利益	9. 投資キャッシュフロー
10. 当期純利益	11. 資本金	12. 負債
13. 財務キャッシュフロー	14. 経常利益	15. フリーキャッシュフロー

【第13問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から  )

次の文章は、IT戦略に関する事項である。最も関係の深い語句を下記の語群から選び、解答欄にその番号をマークしなさい

- 従来のコンピューター利用は、ユーザーがコンピューターのハードウェア、ソフトウェア、データなどを自分自身で保有・管理していたが、最近ではインターネットのなかにあるサーバーなどのさまざまなリソースを利用してデータ処理するサービスを受け、サービス利用料金を払う方式になってきている。
- インターネットの普及や、コンピューターの処理速度の向上などに伴い生成される、大容量のデジタルデータのこと。
- かつては、オンラインと実店舗との連携・融合が「クリック&モルタル」と言われていたもので、実店舗での購入につなげるために、ネット上で行われる販売促進やマーケティングなどの活動のこと。
- 消費者が実際の店舗では商品を比較・検討し、そこでは商品を購入せず、購入は同一商品を安価で販売しているネット通販などのオンラインで行う購買行動のこと。
- 小売業者が実店舗やECサイト、ソーシャルメディアだけではなく、テレビやカタログなどあらゆる販売チャネルの顧客、商品情報を連携して、顧客が望む形で購買体験を提供する戦略のこと。

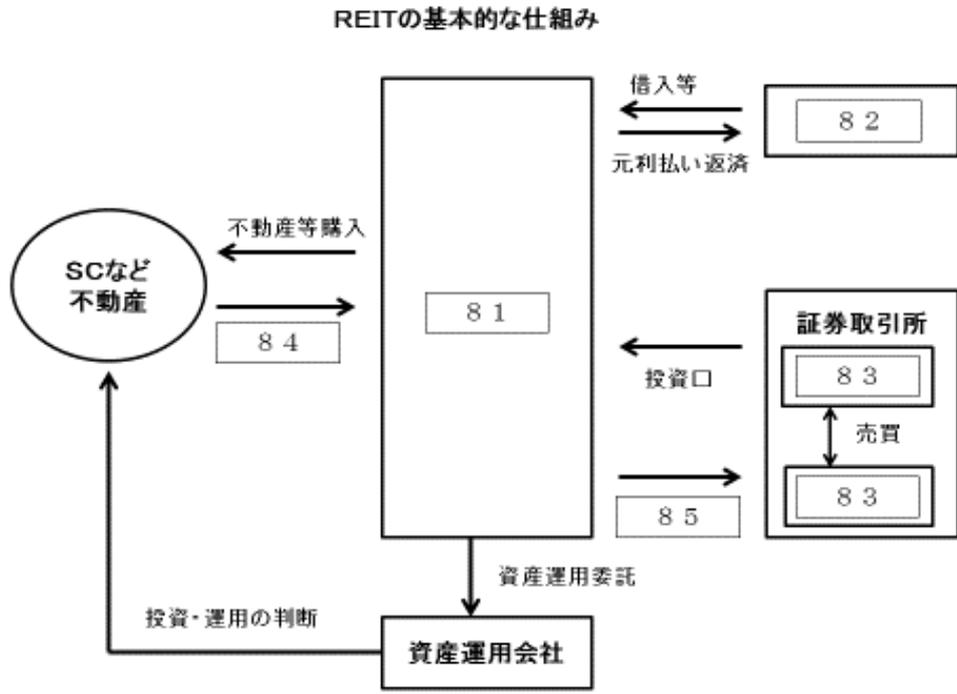
語群

1. オムニチャンネル	2. データベース	3. AR
4. タグクラウド	5. O2O	6. マルチチャンネル
7. クラウド・ソーシング	8. オンラインショップ化	9. クラウド・コンピューティング
10. CGM	11. ショールーミング	12. 定量データ
13. ECサイト化	14. ビッグデータ	15. クロスチャンネル

【第14問】〈配点 10点〉

(解答番号は  から )

次の図は、「REIT」の基本的な仕組みを示している。図のなかの空欄  から  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。



語群

1. 金融機関等	2. 所得	3. 投資法人
4. スポンサー企業	5. 賃料収入等	6. ファンド
7. 投資主	8. ヘッジファンド	9. 投資マネー
10. 売却益	11. 株主還元	12. 株主
13. 投資信託	14. レバレッジ効果	15. 分配金

【第15問】〈配点 10点〉

(解答番号は 86 から 90 )

次の文章は「まちづくり」に関する事項である。最も関係の深い語句を下記の語群から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

- 86 都市を構成している空間的な要素を指す。大きくは建築物等の諸施設とオープンスペースに区分される。
- 87 区域内の不動産所有者から負担金として一定額を徴収し、その資金を直接地域の活性化に活用する制度。
- 88 米国で成果を上げている都市再生の手法で、「歴史保存による再生」をキーワードに、歴史や土地に根ざしたストーリーを掘り起こし、都市の本質を自己主張するまちづくり。
- 89 これまでの公的部門による社会資本の整備・運営に民間資本や経営ノウハウを導入し、民間主体で効率化を図ろうという政策手法。
- 90 人が場所を認識する際の目印となるもの。山や河川などの地形的なものから、橋梁や塔などの大規模な構造物、特徴的な建物や樹木など様々なものがある。

語群

1. ランドマーク	2. エリアマネジメント	3. タウンマネジメント
4. メインストリートプログラム	5. ライフライン	6. 都市空間
7. LRT	8. TMO	9. B I D
10. ラウンドテーブル	11. B O D	12. 都市公園
13. E S C O	14. P F I	15. 都市施設