
第33期(2024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)

定期建物賃貸借契約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。

定期建物賃貸借契約（以下、「定借契約」という）を有効に成立させるためには、契約書を書面で作成することが求められ、借地借家法第38条第1項には、 の定めがある建物の賃貸借をする場合においては、 による等書面によって契約をするときに限り、第30条の規定にかかわらず、契約の更新がないこととする旨を定めることができる。この場合には、第29条第1項の規定を適用しない。

なお、2021年9月1日に施行された「 社会の形成を図るための関係法律の整備に関する法律」によって、電子契約も可能となった。（第38条第2項）

定借契約を有効に成立させるための手続きとして、特に重要なのが、事前説明手続きで、契約締結に先立ちテナントに対し十分に告知し注意喚起することで、テナントの保護を図るという目的で定められており、説明する内容を記載した書面をテナントに交付すると同時に、 でも説明をする必要がある。

なお、テナントから事前に承諾を得れば、 的方法によって事前説明を行うことも可能となっている。

語群（ ～ ）

1. 金額	2. 電磁	3. アナログ
4. 期間	5. 証明書	6. デジタル
7. 面積	8. パソコン	9. ペーパーレス
10. 電子	11. インターネット	12. 公正証書
13. ブロードバンド	14. 口答	15. 口頭

【第2問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

次の記述を読み、記述文と最も関連の深い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。

投資家や資産所有者などから委託を受け、金融資産や不動産などの資産の総合的な運用・管理・運営を行う業務のこと。

語群

6	1. PM	2. AM	3. BM
	4. FM	5. CM	

オフラインの購買活動を促進するためにオンライン上で行われるマーケティング施策。一例では、オンラインのECサイトを訪問したユーザーに実店舗で使用できるクーポンを配り、実店舗に来店してもらい取り組み等。

語群

7	1. WEB	2. O2O	3. ICT
	4. CRM	5. OMO	

SCの各テナントの設計に対し、全体計画に基づく統制が必要な事項についての内装規制を定め、設計・施工レベルの統一を図ること。また、建築施工者との円滑な調整、協議を実施しながら、全体の工程管理を行う。

語群

8	1. 内装監理	2. 原状回復	3. デザイン規制
	4. 工事区分	5. 設計指針	

顧客体験価値。体験価値とは、商品サービスの届け方を含むブランド総体として、顧客が実感できる価値を指す。

語群

9	1. CX	2. DX	3. CS
	4. UX	5. ES	

クレジットカードの国際ブランド (V i s a や M a s t e r C a r d など) と加盟店を取り次ぐ会社で、売上金の立て替えや加盟店の審査管理などを行う。

語群

10	1. CAT	2. イシューア	3. アクワイアラー
	4. 日本クレジット協会	5. アライアンス	

【第3問】〈配点 5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。

- 派遣元事業主は、紹介予定派遣の場合を除き、派遣先による派遣労働者を特定することを目的とする行為に協力してはならない。なお、派遣労働者等が、自らの判断の下に派遣就業開始前の事業所訪問もしくは履歴書の送付または派遣就業期間中の履歴書の送付を行うことは、派遣先によって派遣労働者を特定することを目的とする行為が行われたことには該当せず、実施可能である。
- 労働者派遣事業又は労働者供給事業と判断されないためには、請負事業主が労働者の配置等の決定を自ら行ってはならない。一方で、マネキンを含め、販売、サービスまたは保安等、「仕事を完成させ目的物を引き渡す」形態ではない請負業務では、請負業務を実施する日時、場所、標準的な必要人数等を指定して発注したり、労働者の人数や労働時間に比例する形で料金決定したりすることに合理的な理由がある場合はこの限りではない。
- 労働関係調整法とは、労働関係の公正な調整をはかり、労働争議を予防または解決することを目的とした法律。1946年（昭和21年）制定。労働争議についてその自主的解決を原則として、労働委員会による調整方法として斡旋・調停・仲裁・緊急調整の四種を定め、また争議行為の禁止・制限などを規定する。
- 公益通報とは、企業などの事業者による一定の違法行為を、労働者（パートタイム労働者、派遣労働者や取引先の労働者などのほか、公務員も含まれる）・退職後1年以内の退職者・役員が、不正の目的でなく、組織内の通報窓口、権限を有する行政機関や報道機関などに通報することをいう。
- 特定継続的役務提供とは「一定期間にわたって継続して提供されるサービス」のなかでも割賦販売法のなかで規定されている3つの基準（業種・期間・金額）を満たすものを指す。業種ごとに期間と金額が定められており、全てを満たすものが「特定継続的役務提供」に該当する。

【第4問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

店舗の収益構造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。

店舗の収益構造は、業種・業態によって大きく異なり、特に については、業態によって客単価や1点単価、買上率、人件費率も変わってくる。

一般的には、スーパーマーケットやコンビニエンスストアのような客単価が低い業態ほど は高く、人件費率は低くなる傾向にある。逆に客単価の高いブランドショップでは、 は低いものの、接客などが必要となるため人件費率は高くなる傾向にある。

店舗がSC等への出店を検討する際には、マーケットや 状況、施設のポテンシャルを踏まえ想定売上を試算し、業種業態によって異なる利益率から粗利を算出する。人件費や賃料などの コストに投資回収コストを踏まえ、契約期間内で利益が残るかをシミュレーションし出店を判断する。特に飲食では、設備投資等で出店コストがかかるため契約期間も長期になる傾向にあり、業態によって売上高に占める粗利益の割合（粗利率または売上総利益率）は異なる。粗利益率は、食品スーパーで約 %、衣料品チェーンで40～50%であることが多く、こうした収益構造の差がSCに出店した際の支払い可能な賃料にもつながってくる。

語群 (～)

1. 来館頻度	2. 1点単価	3. ランニング
4. 競合	5. 通販	6. 減価償却
7. 5	8. 15	9. 25
10. 商圈	11. 交通	12. キャパックス
13. サービス	14. イニシャル	15. 物販

【第5問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

SCにおけるCRMに関する次の文章を読み、下記の語群からそれぞれの空欄に最も適切な語句を選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

SCにおけるCRMとは、「マーケットシェア」から「 シェア」への移行により持続的な発展を志向する考え方で、個々の顧客との関係性を長期にわたって維持・強化し、一人のお客様から得られる利益を最大化することにより、持続的な成長戦略を実現しようとするマーケティング手法である。

事業者と消費者の関係性をより強固なものにするためには、従来の「売上＝客数×客単価」という考え方に加え、「売上＝AUU (Active Unique User) ×

ここで言うAUU (Active Unique User) とは、「特定の期間内に購買実績がある実人数」を意味する。
 とは、一人ひとりの顧客が特定の企業やブランドに対し、生涯の間にどれだけの利益をもたらすのか、その累計額を算出したもので、最大化するためには、顧客の を下げる、購入頻度を上げる、あるいは利用単価を高くする等の施策が必要となる。

一般的に「実購買層のうち上位20%の優良顧客が、全体売上の80%をもたらす」(の法則) と言われており、この上位20%の顧客を中心に経営資源を投下することで、優良顧客に対してより強いロイヤリティをつくり出そうとするのがCRMの基軸といえる。なお、新規顧客を獲得して売上を上げるコストは、既存顧客を維持して売上を上げるコストの 倍かかると言われており、この法則を「1 : の法則」という。

語群 (～)

1. ランチェスター	2. LTV	3. AIDMA
4. 離反率	5. 占有率	6. パレート
7. タイム	8. パソナ	9. RFM
10. 2	11. 5	12. 8
13. カスタマー	14. エンゲージメント	15. CPC

CRMを推進するにあたっては、まず顧客の属性や 26 をデータベースとして蓄積し、活用することが一般的である。現代では、詳細で大量のデータをリアルタイムで処理し、顧客の動態を正確に把握できるシステムが広く活用されるようになっている。購入・利用に対するインセンティブを与えると同時に、26 データを取得するために必要な仕掛けが、27 と呼ばれるもので、代表的な施策にはポイントアプリやポイントカード、スタンプカードなどがあげられる。顧客の購入金額や 28 を基準に、より多く利用する顧客ほど大きな特典が得られるようなマーケティング・システムのことをいう。27 により収集した顧客データベースを効果的に活用することにより、次の取り組みが可能となる。

- ① 重点対応すべき優良顧客の抽出とロイヤリティプログラムの提供
- ② 重点優良顧客のニーズ分析に基づく 29 の実現、商品・サービスの開発
- ③ 26 に基づく適時・適切、パーソナルな情報提供
- ④ 買い回りテナントの抽出とリニューアル計画や販売促進計画への反映

ただし、どこまで詳細な顧客データベースを構築するか、インセンティブをどの程度に設定するか等、具体的な取り組みについては、そのSCの規模や立地、30 等によっても異なる。また、SCに出店するテナント各社においても、その取り組みに対する考え方は一様ではないということも認識しておく必要がある。

語群 (26 ~ 30)

1. 利用頻度	2. VMD	3. FFP
4. One to One	5. デモグラフィック	6. 1点単価
7. デザイン	8. FSP	9. 管理運営体制
10. 購買履歴	11. 店舗数	12. サイコグラフィック
13. FGP	14. 企業理念	15. MD

【第6問】〈配点 5点〉

(解答番号は から)

SCの施設管理に関する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。

鉄筋コンクリート造の店舗用建物の法定耐用年数は34年、エレベーターは17年、電気・給排水・空調などの主要設備は12年となる。ただし、維持管理を適切に行うことで、法定耐用年数より長く建物・設備を使用することができる。

グリーンビルディングとは、建設や運営にかかるエネルギーや水使用量の削減、施設の緑化など、環境性能の高い建物を指し、専門家による多くの審査を経て認証が与えられる。日本では、環境省が支援する「CASBEE（建築環境総合性能評価システム）」や、日本政策投資銀行による「DBJ Green Building 認証」が知られている。

ねずみ・害虫の予防と駆除（防除）は、食中毒や感染症の予防とともに、顧客の信用失墜を防ぐ観点からも重要な業務であり、建築物衛生基準法、食品衛生法およびHACCPにて定期的な生息調査と対策が義務づけられている。

プラスチックや金属などの産業廃棄物については、収集運搬業者や処分業者との間で「マニフェスト（産業廃棄物管理票）」を作成し、管理することが、労働安全衛生法により義務づけられている。

SCなどの施設管理者は、公安委員会に届出、認定を受けることによって、価額10万円未満の拾得物については自ら保管することができ、都度警察に搬送する手間を省くことができる。もちろん、この場合も警察署への拾得物の届出は必要となる。

【第7問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

テナント管理に関する文章を読み、下記の語群からそれぞれの空欄に最も適切な語句を選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

既存テナントの具体的な評価指標としては、売上・客数・客単価、ブランド、、SCコンセプト・ターゲットとの合致等がある。

テナントの評価をする際には、単に売上高をみるのではなく、比較的大型で効率性よりも集客力の高さで貢献するテナントやの高さでSC事業に貢献するテナントといった多角的な評価を行うことが重要である。

既存テナントの評価視点には、接客サービスやSCルールへの遵守の他、にかかわるスタッフの労働環境や危機管理体制への留意も必要である。

テナントのVMDを確認することも管理実務には必要となる。VMDは、一般的に、店舗全体の統一的なイメージを形づくる「VP」、コーナー・売場ごとに演出する「PP」、その商品を効果的に演出する「」の3段階で構成される。

テナントの経済状況を考慮して賃料を設定するには、の考え方が必要となる。これには、賃料、共益費、敷金等が含まれる。

語群 (~)

1. SP	2. 正社員雇用率	3. 営業の持続性
4. 環境負荷軽減	5. 不動産特有経費	6. お客様
7. キャッシュレス比率	8. マネジメント	9. IP
10. 月坪賃料	11. 基準フロア	12. 決済の多様性
13. 逡減歩率	14. 資本金	15. AP

定期借家契約が主流であるSCにおいては、テナント契約の再契約に備えた準備もテナント管理業務となる。そうした日頃の準備として、既存店分析、、業界情勢の把握等が考えられる。

テナント管理には、不動産関連知識も必要不可欠である。例えば、借地借家法に基づく賃貸借契約、賃貸物件を排他的に支配する占有権の対価としての賃料、としての敷金などがあげられる。

既存テナント契約の再契約等に備え、常に実現可能な次善の代替案()を持つことが重要である。仮に既存テナント入替となった際には、複数の代替案を持つことで、SCにとってより良いテナント更新が期待できる。

SCの収益確保のためには、空区画数の最小化と空室期間の最短化が重要となる。そのための見直し対象として、テナント候補、リーシング体制、賃貸条件、、店舗面積等があげられる。

空区画補充に苦勞する場合は、日頃のテナント管理の状況を踏まえた上であらためて既存テナントの、フロアコンセプトと顧客ニーズの関係、テナントとフロアコンセプトの整合性等を見直すことも必要である。

語群 (~)

1. 全体最適	2. 用途	3. EC化率
4. 臨時催事	5. 債務保証	6. BATNA
7. 店長との雑談	8. 商標の見直し	9. 交代要員確保
10. 退店理由	11. PDCA	12. 特別財産権
13. 基準賃金	14. 既存ブランド分析	15. マスタープラン

【第8問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

CS/ESに関する文章を読み、下記の語群からそれぞれの空欄に最も適切な語句を選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

CSには、顧客像の理解が必要であるが、SC開発時設定の想定ターゲットに基づくだけでなく、来館者の属性、来館目的の により顧客層全体を捉えることも必要となる。

顧客の支持を重視する理由は、継続的に利益と価値を高め社会市民として社会に貢献すべき企業にとって必要な要素だからであり、その顧客支持を表すものが「顧客満足度」である。従って、顧客満足度は、重要な と言える。

CSを重視することは大前提であるが、いわゆるモンスタークレマー（悪質クレマー）によるカスタマーハラスメント問題もSC運営の課題となっている。悪質クレマー対応では、断る（時間を区切る）、 、具体的な要求を引き出す、担当を交代するといったことも必要となる。

ディベロッパーとテナントとの良好な関係を構築するためには、テナントに関する組織的なサポートが必要である。例えば、テナントスタッフの教育・指導、テナント独自販促策への協力、 、テナント会の適切な運営、売上分析等があげられる。

テナントの販売力・集客力の向上に向けて、SC全体の売上やフロア別、業種別等の営業状況をテナントに提供することはお互いの信頼関係構築のためにも有効である。さらにSCの や全体販促策の結果等を積極的に開示することも相互理解を促進する。

語群 (~)

1. セグメント指標	2. 既存不適格	3. 説得しない
4. 営業支援インフラ整備	5. 最低賃金	6. 最大公約数
7. ロープレコンテスト	8. テナントミックス	9. オール歩合契約
10. 営業時間短縮	11. パブリシティ活動	12. ポートフォリオ
13. 金銭支払	14. マーケティング指標	15. 最小公倍数

【第9問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

リスクマネジメントに関する文章を読み、下記の語群からそれぞれの空欄に最も適切な語句を選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

SCの営業のために必要なインフラ設備を適切に更新することは不可欠である。一般的に消防・防火設備といった法定設備更新の重要度が最も高いが、SCにとって は、運営・管理業務の機能停止に直結する設備であり、その重要度は高い。

一般的にSCの営業を維持していくための各種設備が劣化していく基本的な要因は、化学反応、塵埃の堆積であり、 の影響により、劣化が促進されることが多い。

給湯ボイラー等の給湯設備の維持管理において、防食棒の交換等の対応が適切に行われない場合、 が発生し、SCの営業に支障をもたらすため、注意が必要である。

日頃から、防火防災訓練や教育を繰り返すことで、異常時の人間心理である と皆と同じであろうとする同調心理の影響を抑え、SCスタッフ一人ひとりが自ら適正な危機回避行動をとることにつながる。

食に関するリスクマネジメントのなかで食中毒等の食品衛生上の危害発生を防止するための特に重要な工程を管理する取り組みに関することとして、食品衛生法に定められているのは、管理基準設定、記録作成、検証方法設定等であり、この取り組みは に沿った衛生管理という。

語群 (~)

1. 通信設備	2. 残留塩素	3. 放射線
4. 漏水	5. パニック	6. バックヤード
7. サポート企業	8. HACCP	9. 赤水
10. 群集心理	11. BLFS	12. 排水設備
13. 正常性バイアス	14. 紫外線	15. JAS

【第10問】〈配点 10点〉

(解答番号は 56 から 60)

エリアマネジメントに関する文章を読み、下記の語群からそれぞれの空欄に最も適切な語句を選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

不動産企業や商業施設が主体となり、その地域課題解決への取り組みとしてエリアマネジメント活動を行うCSR型エリアマネジメントでは、参画する企業や施設の 56 の実現を目的とし、商業施設の集客や販促は主目的とはならない。

新たな地域イベントや情報発信、商業施設の広場・公園・道路での賑わい施策等を行うエリアマネジメント活動では、主体は商業施設であっても、地域の 57 と連携することで公共空間の活用許認可がスムーズに進む場合がある。

商業施設にエリアマネジメントを導入する場合、次の手順が考えられる。①目的・目標設定、② 58 、③活動スケジュール策定、④活動拠点の設定、⑤実行組織検討、⑥事業計画策定、⑦全体ロードマップ検討。

エリアマネジメント活動には、人材と財源が重要となるが、 59 とエリアマネジメント活動には類似点が多く、エリアマネジメント活動の担い手としての活用が期待できる。財源については、複数の協力者からの協賛金に負うところが多い。

商業施設や企業等が構成員となっているエリアマネジメント団体のなかには、国土交通省の制定する 60 に市町村等から指定されている団体がある。指定により、街づくりの担い手として公的位置づけが付与され、都市利便増進協定を締結することができる等のメリットがある。

語群 (56 ～ 60)

1. 道路協力団体	2. 行政許認可	3. 商業施設運営
4. 老朽化対応	5. 学校法人	6. テナントリーシング
7. 施設開発	8. 事業継続計画	9. 商圈設定
10. 地域の調査分析	11. 都市再生推進法人	12. 収益拡大
13. エリアマネジメント団体	14. 観光会社	15. 社会貢献責務

【第11問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

ダイバーシティ&インクルージョン(D&I)に関する文章を読み、下記の語群からそれぞれの空欄に最も適切な語句を選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

ダイバーシティの領域を大きく分類すると、「障害」、「ジェンダー」、「」、「ジェネレーション」の4つに設定することができる。

ダイバーシティとは、多様性を表しており「社会には様々な個性がある」と言えるが、インクルージョンとは、そうした個性を尊重し、あらゆる人々の による仕組みやあり方と定義できる。

日本でD&Iの考え方が注目され、SCを含むビジネスにとっても重要となっている背景には、人口減少による市場規模縮小、、国民1人あたりのGDP低下が示す購買意欲の後退等があげられる。

D&Iの考えとして「LGBT」への理解が重要となるが、セクシュアリティを考える際には、生物学的性別、性自認、、性的指向の4要素に区分することが一般的である。ただし、これだけでは表せないセクシュアリティもある。

企業がLGBTに関する取り組みを行う目的としては、2020年施行の「パワハラ防止対策関連法(改正労働施策総合推進法)」指針等によるコンプライアンスの観点、D&Iの観点、の観点、人権の観点等、相互に関連する複数の目的がある。

語群 (~)

1. 多言語	2. マーケティング	3. グローバル化
4. 人権	5. 多文化	6. アジア重視
7. SDGs	8. トランスジェンダー	9. 社会的人格
10. 調和	11. 変動金利	12. 最低賃金設定
13. サブスクリプション	14. 社会的性役割	15. ロイヤリティ