

---

第34期(2025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(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  ）

次の事項は、「SC白書 2025」による2024年12月末現在の「SCの概況」及び2023年の「SCの賃料」の調査結果である。前年との比較において、それぞれ正しい語句を選択し、解答欄にその番号をマークしなさい。

【A群「SCの概況」2023年12月末との比較】

次の事項は2024年12月末現在の「SCの概況」である。（1. 増加 2. 減少）のいずれかを選択し、解答欄にその番号をマークしなさい。

- 総SC数は、（1. 増加 2. 減少）した。
- SC総売上高は、（1. 増加 2. 減少）した。
- 1SC当りの店舗面積は、（1. 増加 2. 減少）した。
- 店舗面積1㎡当り売上高は、（1. 増加 2. 減少）した。
- 1テナント当り売上高は、（1. 増加 2. 減少）した。

【B群「SC賃料の概要」2022年実績との比較】

次の表は、2023年の「SCの業種別賃料」の調査結果である。（1. 上昇 2. 下落）のいずれかを選択し、解答欄にその番号をマークしなさい。

|      | 個別賃料                           | 総合賃料                           |
|------|--------------------------------|--------------------------------|
| 物販   | <input type="text" value="6"/> | 上昇                             |
| 飲食   | <input type="text" value="7"/> | 上昇                             |
| サービス | 上昇                             | <input type="text" value="8"/> |

また、業種間の賃料格差について、（1. 拡大 2. 縮小）のいずれかを選択し、解答欄にその番号をマークしなさい。

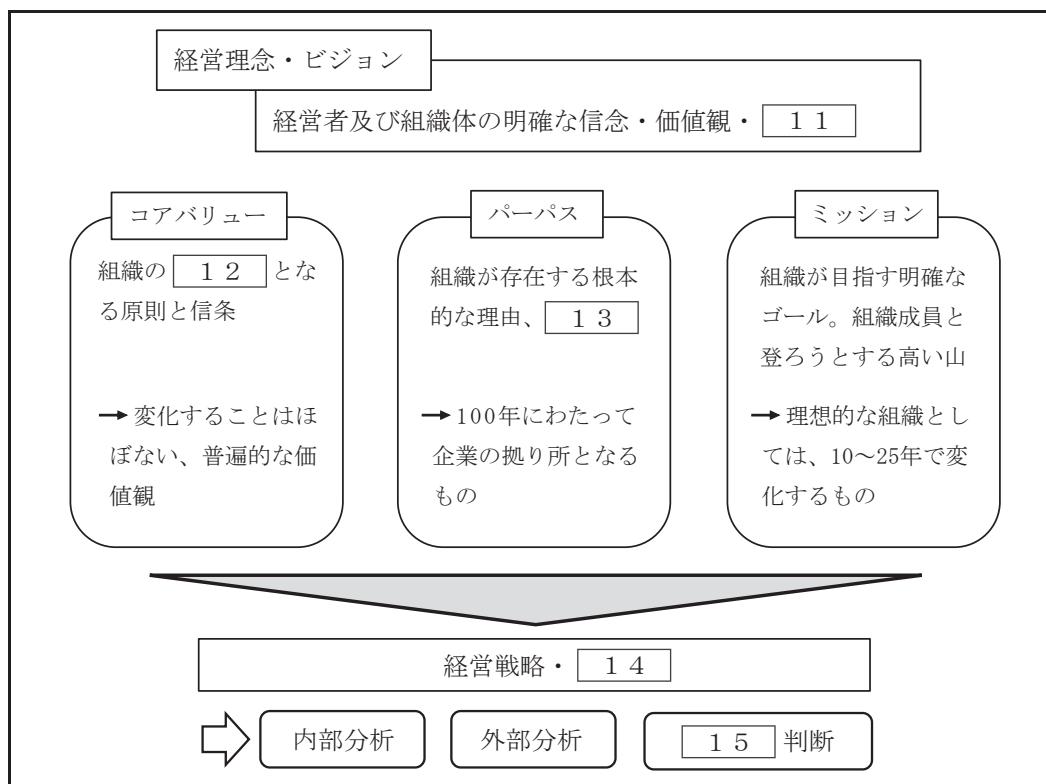
- 2022年対比で物販と飲食の個別賃料の差は（1. 拡大 2. 縮小）した。
- 2022年対比で飲食とサービスの総合賃料の差は（1. 拡大 2. 縮小）した。

【第2問】〈配点 10 点〉

(解答番号は  から  )

次の文章は、ビジネスにおける「経営理念・ビジョン」に関する記述である。空欄に入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なさい。

Collins・Porras (1995) は、経営理念・ビジョンとは〔1〕コアバリュー、〔2〕パーパス、〔3〕ミッションの三つの要素で構成されると説明し、経営理念・ビジョンと経営戦略、経営戦術の関係を示している。



優れた企業が持つ経営理念・ビジョンとして、「明確さ」と「共有」の二つの条件を指摘し、これらが満たされることで経営理念・ビジョンが初めて真の効果を発揮すると説明している。二つの条件を満たしていない組織は経営戦略が曖昧となり、対症療法的な経営判断や戦術遂行とならざるを得ないと指摘している。

語群 (  ～  )

|    |    |    |       |    |       |    |      |    |      |
|----|----|----|-------|----|-------|----|------|----|------|
| 1  | 指針 | 2  | 社会的役割 | 3  | 倫理原則  | 4  | 基準   | 5  | 戦略的  |
| 6  | 業務 | 7  | 戦術    | 8  | 社会的使命 | 9  | 存在意義 | 10 | 大局的  |
| 11 | 指標 | 12 | 長期的   | 13 | 行動規範  | 14 | 実務   | 15 | 標準行動 |

【第3問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 1 6 から 2 5 )

A群及びB群の「経営戦略」に関する問いに答えなさい。

【A群】次の文章で正しいものには「1」を、誤っているものには「2」を、解答欄にマークしなさい。

- 1 6 複数の事業を展開している企業の全社戦略では、どの事業分野に参入・撤退するか（ポートフォリオ管理）、経営資源の配分（人・モノ・金等）、M&Aやアライアンス戦略かなどの意思決定を行う。
- 1 7 事業部が存在している企業の事業戦略は、事業部ごとや戦略的事業単位（SBU）で実行される。
- 1 8 SBUでは、顧客体験やSCの魅力などのソフトの刷新よりも、老朽化した施設の大型リニューアルによって業績を向上させることが最優先である。
- 1 9 機能戦略とは、企業の経営戦略や事業戦略を実現するために、各機能部門が策定・実行する具体的な施策である。
- 2 0 戦略は短期的かつ部分的なもので、戦術は大局的で長期的な目標に向けた具体的な行動計画である。

【B群】経営戦略の理論に関し、次の 2 1 ～ 2 5 の語句に対応する最も適切な説明文章を下記の1～8の中から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

- 2 1 アンゾフの成長マトリクス

2 2 ポーターの競争戦略

2 3 PPM

2 4 ブルー・オーシャン戦略

2 5 CSV・ESG経営

- （説明文章）
1. 限られた経営資源を戦略的に配分することが目的である。
  2. 既存顧客の定着を促すことを目指す戦略。
  3. 競争相手の少ないビジネスモデルや市場を探し、戦うこと。
  4. 既存と新規の製品と市場を組み合わせる4つの戦略を考える。
  5. 持続可能な経営を目指す。
  6. 社内の業務プロセスや手続きの改善を目的とする。
  7. 「コストリーダーシップ」「差別化」「集中」の3つの基本戦略。
  8. 多くの企業が参入し、競争が激化している市場・領域。

【第4問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 26 から 35 )

次の文章は、「生成A I時代の企業戦略」に関する記述である。空欄に入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なさい。

経済産業省は、企業が生成A I時代に対応するためには、次の4つの観点からアプローチする必要があるとしている。

| カテゴリー |               | 戦略・対応策                                                                        | 具体的な内容                                                                                                         |
|-------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| A群    | 経営層の関与        | 生成A I活用の <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">26</span> 策定  | 企業のDX（デジタルトランスフォーメーション）戦略に生成A Iを組み込み、全社的な活用方針を明確化する。                                                           |
|       |               | データ活用基盤の整備                                                                    | A I活用のためのデータ <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">27</span> ・管理・分析の仕組みを構築する。                 |
|       |               | リスク管理とガバナンス                                                                   | データ漏洩やA Iの誤作動によるリスクを最小化するためのルール策定と <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">28</span> 体制を構築する。   |
|       | 組織・人材の変革      | A Iスキルを持つ人材の確保・育成                                                             | プロンプトエンジニアリング、データ分析、A I倫理などの専門スキルを持つ人材を確保・育成する。                                                                |
|       |               | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">29</span> の推進          | 既存社員向けにA I活用スキル習得のための <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">30</span> や学習プログラムを提供する。          |
|       |               | 業務プロセスの再設計                                                                    | A Iを活用して業務の効率化を図り、人間がより <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">31</span> な業務に集中できるようにする。。      |
| B群    | 新たなビジネスモデルの構築 | 生成A Iを活用した新サービスの開発                                                            | A Iを活用したパーソナライズドサービスや、A I支援型の <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">32</span> を開発する。          |
|       |               | 業務の自動化による <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">33</span> 削減 | A Iによるカスタマーサポートの自動化、マーケティングの最適化、ドキュメント作成の効率化などを推進する。                                                           |
|       |               | A IのA P I提供・ライセンスビジネスの展開                                                      | 自社開発のA I技術を他社向けにA P I提供し、新たな収益モデルを構築する。                                                                        |
|       | 法的・倫理的リスクへの対応 | 知的財産権・データ管理の整備                                                                | 生成A Iが生み出すコンテンツの <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">34</span> ・データの取り扱いについて社内ルールを策定する。     |
|       |               | A I倫理・コンプライアンスの強化                                                             | A Iの <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">35</span> 拡散やバイアスを防ぐための倫理ガイドラインを策定し、企業全体での適用を徹底する。 |
|       |               | 政府・業界ガイドラインの活用                                                                | 経済産業省の「A I利活用ガイドブック」や業界団体のガイドラインを参考に、適切なA I運用を行う。                                                              |

(A群語群) ( 26 ～ 31 )

|   |     |    |      |    |       |    |        |
|---|-----|----|------|----|-------|----|--------|
| 1 | 創造的 | 2  | 防衛   | 3  | 研修    | 4  | 収集     |
| 5 | 観察  | 6  | ビジョン | 7  | ミッション | 8  | リスクリング |
| 9 | 挑戦的 | 10 | 監視   | 11 | 独創的   | 12 | スキルアップ |

(B群語群) ( 32 ～ 35 )

|   |       |    |      |   |     |   |          |
|---|-------|----|------|---|-----|---|----------|
| 1 | エネルギー | 2  | コスト  | 3 | 誤情報 | 4 | エコシステム   |
| 5 | 著作権   | 6  | 創作権  | 7 | 商標権 | 8 | プラットフォーム |
| 9 | 誤認識   | 10 | インフラ |   |     |   |          |

【第5問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 36 から 40 )

次の文章は、「不動産投資」に関する事項である。空欄に入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なさい。

36 36 とは、資産の証券化などに際して、資産と投資家とを結ぶ機能を担う組織体をいう。  
36 の形は、特定目的会社等の会社組織、特定目的信託等の信託、匿名組合等の組合組織など、多様である。

語群

|           |          |         |
|-----------|----------|---------|
| 1. ファンド   | 2. S P C | 3. 投資信託 |
| 4. 私募ファンド | 5. ビークル  |         |

37 不動産の証券化を実現するために各段階の実務を行う参加者（不動産を所有するオリジネーター、証券を発行・販売する者、投資家など）の間に立ち、調整を行う者のことを 37 という。

語群

|              |               |              |
|--------------|---------------|--------------|
| 1. アレンジャー    | 2. プロパティマネジャー | 3. ファンドマネジャー |
| 4. アセットマネジャー | 5. サービサー      |              |

38 投資の実質利回りと金利との差をいい、投資判断の目安として使われる。  
38 が大きければ当該投資は割安であると考えられている。  
38 を算出する場合の金利は、長期国債の金利や銀行からの借入金利が用いられる。

語群

|              |           |            |
|--------------|-----------|------------|
| 1. イールドスプレッド | 2. ベンチマーク | 3. インカムゲイン |
| 4. イールドギャップ  | 5. I R R  |            |

39 39 とは、ある一定期間の純営業利益（NOI）を同期間の借入金の元利返済額で割って求める借入金返済の安全度を測る尺度で、「借入金償還余裕率」「返済余力割合」のこと。

語群

|                    |          |                    |
|--------------------|----------|--------------------|
| 1. D S C R         | 2. I C R | 3. D / E R a t i o |
| 4. D / A R a t i o | 5. L T V |                    |

40 不動産投資において 40 とは、投資家が保有資産を処分し、投下資本を回収・利益確定するための計画・手段をいう。

語群

|          |         |         |
|----------|---------|---------|
| 1. 流動化戦略 | 2. 損失確定 | 3. 出口戦略 |
| 4. 最適戦略  | 5. 入口戦略 |         |

【第6問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 4 1 から 4 5 )

次の一覧表は、「M&Aにおける主要な企業評価手法」に関する記述である。空欄に入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なさい。

| 手 法                          | 評価手法                                                                   | 概要                                                                                    | 主な特徴                                                                                 | 適用ケース                                                                    |
|------------------------------|------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------|
| インカム・<br>アプローチ<br>(収益アプローチ)  | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4 1</span> 法    | 将来のキャッシュフローを現在価値に割引                                                                   | ・将来の収益性を反映できる<br>・割引率や成長率の設定が難しい                                                     | 成長企業の評価                                                                  |
|                              | 配当還元法                                                                  | 将来の配当を基に評価                                                                            | ・安定した配当を考慮<br>・配当を出さない企業には適用不可                                                       | 安定企業の評価                                                                  |
|                              | EVA法<br>(経済的付加価値法)                                                     | 純営業利益（NOPAT）から資本コストを差し引き余剰利益を評価                                                       | ・実際の価値創造を正確に捉える<br>・戦略的意思決定に役立つ                                                      | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4 2</span> 型企業の評価 |
| マーケット・<br>アプローチ<br>(市場アプローチ) | 類似会社比較法                                                                | 類似企業のPERやEV/ <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4 3</span> を基準に評価 | ・市場の実勢価格を反映<br>・適切な比較対象の選定が必要                                                        | 上場企業の評価                                                                  |
|                              | 取引事例比較法                                                                | 過去のM&A事例を基に評価                                                                         | ・実際の取引データを活用可能<br>・最新データの取得が難しい                                                      | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4 4</span> 標準の把握  |
| コスト・<br>アプローチ<br>(資産アプローチ)   | 簿価純資産法                                                                 | 貸借対照表の純資産額を基に評価                                                                       | ・計算が容易<br>・ <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4 5</span> を反映しない | 非上場企業の評価                                                                 |
|                              | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4 5</span> 純資産法 | 資産・負債を <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">4 5</span> 評価           | ・隠れた資産価値を考慮<br>・評価に時間とコストがかかる                                                        | 非上場企業・<br>不動産保有企業                                                        |
|                              | 清算価値法                                                                  | 企業を清算した場合の価値を算出                                                                       | ・最低限の価値を把握可能<br>・事業継続前提の評価には適さない                                                     | 破綻企業の評価                                                                  |

語群 ( 4 1 ～ 4 5 )

|    |      |    |      |    |     |    |     |    |        |
|----|------|----|------|----|-----|----|-----|----|--------|
| 1  | 知識集約 | 2  | 労働集約 | 3  | 時価  | 4  | FCF | 5  | 業界     |
| 6  | 原価   | 7  | 資本集約 | 8  | IPO | 9  | 商業界 | 10 | EBITDA |
| 11 | KKR  | 12 | 全産業  | 13 | 相場  | 14 | DCF | 15 | DSCR   |

## 【第7問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 46 から 50 )

次の一覧表は、「経営計画」と「事業計画」に関する記述である。空欄に入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なさい。

経営計画は、企業全体の中長期的な方向性やビジョンを達成するために、経営資源をどのように配分・活用し、どの方向に進むかを体系的に示した計画のことである。一方、事業計画は、特定の事業や部門、またはプロジェクト単位で策定される、より具体的で実行可能な短中期の計画である。

## 【経営計画の構成要素（例）】

| 項目             | 内容                                                                                     |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. 経営理念・ビジョン   | 企業の使命や将来像、目指す方向性                                                                       |
| 2. 経営環境分析      | 外部環境（市場・競合）と内部資源の分析（SWOT等）                                                             |
| 3. 基本方針・経営戦略   | 中長期的な成長戦略、競争戦略、重点施策など                                                                  |
| 4. 組織・人材戦略     | 組織体制の整備、人材の育成・配置方針                                                                     |
| 5. 財務目標・数値計画   | 売上高、利益、ROE、投資額などの <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">46</span> 目標  |
| 6. 投資・資源配分方針   | 設備投資、人材投資などの方向性                                                                        |
| 7. リスク管理とガバナンス | 経営リスクへの対応と企業統治体制                                                                       |
| 8. 実行・評価体制     | 計画の進捗管理、 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">47</span> 設定、評価・改善の仕組み |

## 【事業計画の構成要素（例）】

| 項目                                                                         | 内容                                                                          |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 1. 事業概要                                                                    | 事業の目的、内容、特徴などの全体像                                                           |
| 2. 市場・競合分析                                                                 | ターゲット市場の規模や競合の動向                                                            |
| 3. 商品・サービス                                                                 | 提供する商品やサービスの内容                                                              |
| 4. 販売・集客戦略                                                                 | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">48</span> 、販売方法、チャネル |
| 5. 実行体制                                                                    | 人員、役割分担、組織体制                                                                |
| 6. スケジュール                                                                  | 実施計画と主要な <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">49</span>   |
| 7. 収支計画                                                                    | 売上、コスト、利益などの数値計画                                                            |
| 8. 資金 <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">50</span> ・使途 | 必要な資金の金額と使い道                                                                |
| 9. リスクと対策                                                                  | 想定される課題とその対応策                                                               |

語群 ( 46 ～ 50 )

|    |        |    |         |    |     |    |     |    |        |
|----|--------|----|---------|----|-----|----|-----|----|--------|
| 1  | タイムライン | 2  | マーケティング | 3  | 管理  | 4  | 達成  | 5  | ターゲット  |
| 6  | 属性     | 7  | 調達      | 8  | 定量  | 9  | KFS | 10 | トラッキング |
| 11 | 定性     | 12 | セグメント   | 13 | LTV | 14 | 詳細  | 15 | KPI    |

【第8問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 5 1 から 6 0 )

次の文章は、「(企業) 事業再生」に関する記述である。空欄に入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なさい。

【A群】 主な法的整理の手法と概要

| 手法   | 概 要                                                                                 | 企業の継続 | 主な特徴                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 民事再生 | 裁判所の監督下で債務整理を行いながら、企業を再建する                                                          | 継続    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 経営陣が引き続き会社を運営可能</li> <li>・ 債務の減額や <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 1</span> 猶予が可能</li> <li>・ 取引先の協力が必要</li> </ul>                                                                              |
| 会社更生 | 更生管財人が経営を引き継ぎ、企業の大規模な再建を行う                                                          | 継続    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 主に <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 2</span> 向け</li> <li>・ 経営陣が退任し、管財人が指揮</li> <li>・ 資産売却や <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 3</span> 支援を活用</li> </ul>                  |
| 破産   | 企業の資産を清算し、債権者に <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 4</span> する | 不能    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 事業の継続は不可</li> <li>・ 裁判所が破産管財人を選任し、資産を整理</li> <li>・ 債権者に公平に <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 4</span></li> </ul>                                                                                |
| 特別清算 | 会社を清算し、債権者と調整しながら負債を整理する                                                            | 不能    | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 破産よりも柔軟な清算手続き</li> <li>・ 破産よりも手続きが簡便で、裁判所の関与が少ない</li> <li>・ 主に子会社や <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 5</span> の整理に利用</li> </ul>                                                                 |
| 特別調停 | 裁判所が仲介し、企業と債権者が自主的に再建計画を話し合う調停手続き                                                   | —     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 迅速かつ柔軟な調整が可能で破産を <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 6</span> できる</li> <li>・ 債権者の同意が必要</li> <li>・ 調停が不成立の場合、他の <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 7</span> 整理が必要</li> </ul> |

(A群語群) ( 5 1 ～ 5 7 )

|     |    |     |       |     |      |     |    |     |         |
|-----|----|-----|-------|-----|------|-----|----|-----|---------|
| 1   | 借入 | 2   | 大企業   | 3   | 分割   | 4   | 回避 | 5   | スポンサー   |
| 6   | 支給 | 7   | パートナー | 8   | 中小企業 | 9   | 返済 | 1 0 | コンサルタント |
| 1 1 | 法的 | 1 2 | 関連会社  | 1 3 | 分配   | 1 4 | 私的 | 1 5 | 転嫁      |

【B群】 事業再生のための金融支援手法

| 手 法                                                                           | 概 要                                                                                              | 主な特徴                                                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|
| 債務リスケジュールリング<br>(リスケ)                                                         | 借入金の返済期間延長や <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 8</span> 据え置き<br>を行い資金繰りを改善 | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 迅速な対応が可能</li> <li>・ 抜本的な財務改善には不十分な場合がある</li> </ul>   |
| DES (債務の <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 9</span> 化) | 借入金を <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">5 9</span> に転換し負債圧縮                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務の健全化が可能</li> <li>・ 既存株主の持分が希薄化する</li> </ul>        |
| DDS (債務の劣後ローン化)                                                               | 既存債務の一部を劣後ローン化し<br><span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">6 0</span> 性資金とみなす     | <ul style="list-style-type: none"> <li>・ 財務体質の改善と追加融資の可能性向上</li> <li>・ 債務そのものは減らない</li> </ul> |

(B群語群) ( 5 8 ～ 6 0 )

|   |    |   |    |   |    |   |    |     |    |
|---|----|---|----|---|----|---|----|-----|----|
| 1 | 元本 | 2 | 債券 | 3 | 資産 | 4 | 株式 | 5   | 社債 |
| 6 | 原資 | 7 | 基金 | 8 | 資本 | 9 | 資金 | 1 0 | 投資 |

【第9問】〈配点 10点〉

（解答番号は 61 から 70 ）

次の文章は、「官民連携（PPP）」に関する記述である。空欄に入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なさい。

- 61 61 とは、建設・資金調達を民間が担って、完成後は所有権を公共に移転し、その後は一定期間、運営を同一の民間に委ねる方式。
- 62 62 とは、特定の地理的範囲や事業範囲において、民間事業者が契約等によって独占的な営業権を与えられたうえで行われる事業の方式。
- 63 国や地方公共団体と民間が共同して出資や経営をする企業や団体のことを 63 という。
- 64 64 は、2003年の地方自治法改正により導入されたもので、地方自治体が設置する公の施設について、管理運営を民間に委託する仕組みである。
- 65 65 とは、民間事業者が施設を改修し、管理・運営する事業で、所有権の移転はなく、地方公共団体が所有者となる方式。
- 66 民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了後に公共施設等の管理者等に施設所有権を移転する事業方式を 66 という。
- 67 公的ストックである公園に期待される防災やコミュニティ形成などの効果を効率的な技術や運営の手法を用いて最小限のコストで最大化させようとする手法を 67 という。
- 68 民間事業者が施設等を建設し、維持・管理及び運営し、事業終了時点で民間事業者が施設を解体・撤去する等の事業方式を 68 という。
- 69 公共団体が複数の業務や施設を一括して民間事業者に委託する方式を、包括的 69 という。
- 70 国や地方公共団体が施設を設置し、その運営を民間事業者が行うことを 70 という。

語群（ 61 ～ 70 ）

|    |       |    |       |    |         |    |      |    |           |
|----|-------|----|-------|----|---------|----|------|----|-----------|
| 1  | BTO方式 | 2  | PFI方式 | 3  | BOT方式   | 4  | 業務委託 | 5  | パークマネジメント |
| 6  | BOO方式 | 7  | 民間委託  | 8  | 指定管理者制度 | 9  | 民設公営 | 10 | コンセッション方式 |
| 11 | 公設民営  | 12 | RO方式  | 13 | 民間提案制度  | 14 | DB方式 | 15 | 第三セクター    |

【第10問】〈配点 10点〉

(解答番号は 71 から 75 )

次の文章は、「マーケティング戦略とフレームワーク」に関する記述である。空欄に入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なさい。

71 PEST分析や 71 分析、3C分析は主に自社を取り巻く外部環境を分析することに主眼をおいたフレームワークである。

語群

|           |        |          |
|-----------|--------|----------|
| 1. サステナブル | 2. STP | 3. 5フォース |
|-----------|--------|----------|

72 内部環境を分析するフレームワークは、企業やプロジェクトの内部資源や能力を評価し、72 を明らかにするために活用される。

語群

|            |               |          |
|------------|---------------|----------|
| 1. イノベーション | 2. ブランド・エクイティ | 3. 競争優位性 |
|------------|---------------|----------|

73 企業には、ハードとソフトの経営資源があるととらえ、それらの資源をもとに最適な事業戦略を考えるための内部環境分析のフレームワークが、マッキンゼーが提唱した 73 である。

語群

|          |       |            |
|----------|-------|------------|
| 1. 3層モデル | 2. 7S | 3. 構造的フレーム |
|----------|-------|------------|

74 VRIO分析は、経済価値、74、模倣困難性、組織の4つの視点から企業が持つ経営資源や能力の競争優位性を分析するフレームワークである。

語群

|         |        |        |
|---------|--------|--------|
| 1. リソース | 2. 希少性 | 3. 魅力度 |
|---------|--------|--------|

75 「コアコンピタンス」がバリューチェーン上における特定の技術力や製造能力を指すのに対し、「ケイパビリティ」はバリューチェーン全体に及ぶ 75 であると定義されている。

語群

|        |         |        |
|--------|---------|--------|
| 1. 行動力 | 2. 組織能力 | 3. 機動力 |
|--------|---------|--------|

【第 1 1 問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 7 6 から 8 5 )

次の文章は、「エリアマーケティング戦略」に関する記述である。空欄に入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なさい。

(A群)

エリアマーケティングとは、特定 7 6 や商圈など地理的なエリアを単位として 7 7 環境を分析し、その特性に応じた効果的なマーケティング戦略を展開する手法である。この手法の目的は、対象エリアでの顧客ニーズの的確な把握と 7 8 の最大化、競争優位性の確立などにある。エリアマーケティングは、対象エリアの 7 9 構成、購買行動、競合状況、文化的特徴などのデータに基づいて商品の販売戦略やプロモーション戦略、8 0 活動を最適化する。特に近年は、ビッグデータや地理情報システムを活用することで、より精緻で実用的な戦略策定が可能になっている。

(A群語群) ( 7 6 ～ 8 0 )

|   |    |     |    |   |    |   |    |
|---|----|-----|----|---|----|---|----|
| 1 | 価値 | 2   | 業界 | 3 | 市場 | 4 | 広告 |
| 5 | 人口 | 6   | 事業 | 7 | 組織 | 8 | 売上 |
| 9 | 規模 | 1 0 | 地域 |   |    |   |    |

(B群)

デジタル時代のエリアマーケティングは大きく変わりつつある。特に 8 1 やアプリを駆使することで、より効果的にターゲットエリアの消費者にアプローチできるようになり、さらに、データ解析がこれに重要な役割を果たす。8 1 では、Instagramは特定の地域に関連した 8 2 を使用して投稿を行うことで、そのエリアの興味関心のあるユーザーを抽出できる。

8 3 やX(エックス)では、地域限定の広告配信を行うことで、特定の地域の消費者に 8 4 プロモーションを行うことも可能である。また、アプリは、8 5 情報を利用し、特定の地域の消費者をターゲットにしたマーケティングが可能である。

(B群語群) ( 8 1 ～ 8 5 )

|   |                   |     |    |   |               |   |                 |
|---|-------------------|-----|----|---|---------------|---|-----------------|
| 1 | S N S             | 2   | 位置 | 3 | メタタグ          | 4 | ハッシュタグ          |
| 5 | M e t a v e r s e | 6   | 間接 | 7 | C h a t G P T | 8 | F a c e b o o k |
| 9 | 地理                | 1 0 | 直接 |   |               |   |                 |

【第12問】〈配点 10点〉

(解答番号は 86 から 95 )

次の文章は、「ダイバーシティ経営」に関する記述である。空欄に入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なさい。

【A群】

経済産業省では、ダイバーシティ経営を「多様な人材を活かし、その能力が最大限発揮できる機会を提供することで、イノベーションを生み出し、価値創造につなげている経営」と定義している。

ダイバーシティ経営とは、企業が多様な人材（性別、年齢、国籍、86 の有無、価値観、働き方など）の個性や能力を活かし、組織の 87 を高め、持続可能な成長を実現する 88 のことを指すのである。

(A群語群) ( 86 ～ 88 )

|   |      |   |      |   |      |   |     |    |    |
|---|------|---|------|---|------|---|-----|----|----|
| 1 | 競争力  | 2 | 資源戦略 | 3 | 雇用戦略 | 4 | 知財  | 5  | 相違 |
| 6 | 経営戦略 | 7 | 技術力  | 8 | 障害   | 9 | 行動力 | 10 | 差異 |

【B群】

ダイバーシティ経営の概念は、日本では 2000 年代以降に注目され、企業の社会的責任 ( 89 ) や持続可能な開発目標 (SDGs) とも密接に関連している。

ダイバーシティ経営で生じるメリットは、大きく分けて4つある。

- 1) 人材 90 の向上・強化
- 2) 91 能力の向上
- 3) イノベーション創出、生産性の向上
- 4) 92 など社外からの 93 の向上

ダイバーシティの推進は、一朝一夕には実現できないがダイバーシティ推進の重要性は認識されつつある。今後、法制度のさらなる整備や企業の 94 な取り組み強化、社会全体の 95 などを通じて、ダイバーシティ推進がさらに加速することが期待される。

(B群語群) ( 89 ～ 95 )

|    |     |    |     |    |       |    |     |    |      |
|----|-----|----|-----|----|-------|----|-----|----|------|
| 1  | CSR | 2  | 仕入力 | 3  | リスク管理 | 4  | ESG | 5  | 統治   |
| 6  | 風評  | 7  | 評価  | 8  | CSV   | 9  | 従業員 | 10 | 意識改革 |
| 11 | 顧客  | 12 | 強制的 | 13 | 獲得力   | 14 | 自主的 | 15 | 価値判断 |

【第13問】〈配点 10点〉

(解答番号は 96 から 105 )

次の文章は、「働き方改革」に関する記述である。空欄に入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なさい。

【A群】

|     |                                                                    |
|-----|--------------------------------------------------------------------|
| 96  | プライベートを充実させるために仕事と生活の時間配分を行うこと                                     |
| 97  | オフィスや自宅などの特定の拠点を持たずに、カフェや図書館、ホテルなど好きな場所で自由に仕事するスタイルのこと             |
| 98  | 将来の仕事について理想像を明確にし、実現を目指す具体的な行動計画                                   |
| 99  | 育児と介護を同時に抱える状況                                                     |
| 100 | すべての個人が自らの可能性を認識し、生命の通常ストレスに対処し、生産的かつ効果的に働き、コミュニティに貢献することができる健全な状態 |

(A群語群) ( 96 ～ 100 )

|   |          |    |         |   |         |   |              |
|---|----------|----|---------|---|---------|---|--------------|
| 1 | ストレスチェック | 2  | メンタルヘルス | 3 | キャリアアップ | 4 | ワークアズライフ     |
| 5 | ダブルケア    | 6  | テレワーク   | 7 | ノマド     | 8 | ワーク・ライフ・バランス |
| 9 | マインドセット  | 10 | キャリアプラン |   |         |   |              |

【B群】

101 労働者の労働条件について最低基準を定めた法律のこと。

語群

|          |          |            |          |
|----------|----------|------------|----------|
| 1. 労働契約法 | 2. 労働基準法 | 3. 労働安全衛生法 | 4. 最低賃金法 |
|----------|----------|------------|----------|

102 1週間の所定労働時間が、同じ事業主に雇用される通常の労働者に比べ短い労働者のこと。

語群

|              |            |                |          |
|--------------|------------|----------------|----------|
| 1. パートタイム労働者 | 2. 有期雇用労働者 | 3. フルタイムパート労働者 | 4. 常用労働者 |
|--------------|------------|----------------|----------|

103 労働者の労働時間は、原則として1日8時間以内・週40時間以内に制限されていること。

語群

|         |              |           |           |
|---------|--------------|-----------|-----------|
| 1. 拘束時間 | 2. 月平均所定労働時間 | 3. 所定労働時間 | 4. 法定労働時間 |
|---------|--------------|-----------|-----------|

104 あらかじめ所定の労働時間を定めておいて、その時間に労働者が勤務をしたとみなす制度のこと。

語群

|          |            |             |          |
|----------|------------|-------------|----------|
| 1. 労働時間制 | 2. 事業場外労働制 | 3. みなし労働時間制 | 4. 裁量労働制 |
|----------|------------|-------------|----------|

105 使用者は労働者に対して、週1日以上又は4週間で4日以上の日を与えなければならない。

語群

|         |         |         |          |
|---------|---------|---------|----------|
| 1. 法定休日 | 2. 所定休日 | 3. 振替休日 | 4. 法定外休日 |
|---------|---------|---------|----------|

【第14問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 106 から 115 )

次の文章は、2027 年 4 月 1 日以後に適用開始（除く中小企業）されることとなった「新リース会計基準」に関する記述である。空欄に入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なさい。

【A群】リース会計基準の主な変更点

| 項目          | 旧基準                                                                                      | 新基準（国際会計基準 / 企業会計基準第38号）                                                      |
|-------------|------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| リースの種類      | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">106</span> ・リース と<br>オペレーティング・リース | ほぼすべてのリースをオンバランス化                                                             |
| 貸借対照表       | オペレーティング・リースはオフバランス                                                                      | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">107</span> 資産とリース負債を計上 |
| 損益計算書       | リース料を「賃借料」として費用計上                                                                        | <span style="border: 1px solid black; padding: 0 5px;">108</span> + 利息費用として計上 |
| キャッシュフロー計算書 | リース料は営業キャッシュフローで処理                                                                       | 利息部分は営業CF、元本部分は財務CF                                                           |

(A群語群) ( 106 ～ 108 )

|   |       |    |        |   |     |   |         |
|---|-------|----|--------|---|-----|---|---------|
| 1 | 収益権   | 2  | 減価償却費  | 3 | 処分権 | 4 | クロスボーダー |
| 5 | 使用権   | 6  | 割増償却費  | 7 | 所有権 | 8 | ファイナンス  |
| 9 | 定額償却費 | 10 | メンテナンス |   |     |   |         |

【B群】リース会計基準の変更により小売業や不動産業等が受ける影響

- 109 新リース会計の基準改正は「日本において 109 との調和を目指す JFRS の一環」でもある。
- 110 全リース契約の情報（開始日・期間・ 110 オプション・割引率など）を収集・データベース化し、整備する必要がある。
- 111 リース負債が増加するため、 111 比率や財務レバレッジが悪化する可能性がある。
- 112 小売店等は直営店舗を増やすのではなく、 112 展開を進めることでリース負債を抑える動きが加速する可能性がある。
- 113 小売店等は、新基準の適用外となる 113 契約を増やし、B/S の負担軽減を図る可能性がある。
- 114 114 見込みの店舗は撤退（閉鎖・事業撤退）が検討されることがある。
- 115 金融機関は財務分析、信用リスク分析など 115 基準を厳格化する。

(B群語群) ( 109 ～ 115 )

|    |      |    |      |    |      |    |    |    |        |
|----|------|----|------|----|------|----|----|----|--------|
| 1  | 審査   | 2  | FASB | 3  | 延長   | 4  | 長期 | 5  | 減損     |
| 6  | ストック | 7  | 維持   | 8  | IASB | 9  | FC | 10 | 短期     |
| 11 | IFRS | 12 | 自己資本 | 13 | 監査   | 14 | 直営 | 15 | 売上高総利益 |

【第15問】〈配点 10点〉

(解答番号は 116 から 125 )

次の文章は、「財務・会計」に関する記述である。空欄に入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なさい。

- 116 売上高から売上原価を差し引いたものが 116 で、企業が商品やサービスの販売からどれだけの利益を得たかを示す。
- 117 117 とは、売上に比例して増減する費用のこと。小売業であれば、売上に対して発生した売上原価のことである。
- 118 将来発生する可能性のある損失や費用に備えて、企業があらかじめ計上する金額のことを 118 という。
- 119 119 とは、有形固定資産の取得、建設、開発、または通常の使用に伴い、将来除去するときに見込まれる費用を見積もって計上するもの。
- 120 リース資産などの法定耐用年数が過ぎた後に残る資産価値のことを 120 という。
- 121 121 とは、企業の買収や合併の際に表面化する無形固定資産の一つで、企業のブランド力や技術、信用力など、目に見えない価値を表す。
- 122 既に支払い済みまたは支払い義務が確定した費用で、将来にわたってその効果が続くと思込まれるものを 122 という。
- 123 123 とは、企業が得た利益のうち、配当金として株主に支払われず、企業内部に留保された部分を指す。
- 124 企業の負債が資産を上回る状態を 124 という。企業が所有する資産よりも負債が多く、資産をすべて費やしても負債を返済できない状況を指す。倒産リスクが高まり、融資や補助金の利用が難しくなる可能性がある。
- 125 125 とは、企業が自社の株式を市場から買い戻すことで得られる株式で、企業価値の向上や株主還元の手段として使用されることが多い。

語群 ( 116 ～ 125 )

|    |      |    |        |    |       |    |       |    |       |
|----|------|----|--------|----|-------|----|-------|----|-------|
| 1  | 債務超過 | 2  | 資産除去債務 | 3  | 営業権   | 4  | 引当金   | 5  | 繰延資産  |
| 6  | DDS  | 7  | 自己株式   | 8  | 売上総利益 | 9  | 減価償却費 | 10 | 利益剰余金 |
| 11 | のれん  | 12 | 自己資本   | 13 | 残存価額  | 14 | 変動費   | 15 | 資本剰余金 |