
第34期(2025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 5点〉

(解答番号は から)

S Cにおけるテナントリーシングに関する次の文章を読み、文中の空欄に入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。

S Cの管理運営段階におけるテナントリーシングは、S C開発時に実施された商圈調査・分析や、ディベロッパーの戦略的方針に基づいて策定された 計画等を再確認することから始まる。

S C開発段階において、地域生活者のニーズや 特性、競合他社の強みや動向、自社が設定するターゲット層、さらには自社S Cが提供すべき価値といった仮説が明確でなければ、開業後に適切な評価が行えず、最適なテナントリーシングにつなげることはできない。

テナントリーシングを進める上では、S Cを取り巻く 環境の変化に対応する視点も重要で、とりわけ昨今は消費者ニーズの変化が激しく、ディベロッパーには、行政などが公表する統計データの把握や日々のテナントとのコミュニケーションによる顧客理解に加えて、自ら定期的を実施する消費者調査（行動観察、アンケート調査、 等）によって、多角的に顧客ニーズを把握する姿勢が求められ、加えて競合他社の動向を注視することも欠かせない。商圈内における の可能性や、既存競合施設のリニューアル、テナント構成の見直しといった動きについては、常に把握しておく必要がある。

語群 (から)

1. K P I	2. 購買行動	3. 売上
4. 外部	5. 経営	6. 内部
7. 定量目標	8. 商品	9. MD
10. 職場	11. 国税調査	12. 集客
13. ハフモデル	14. グループインタビュー	15. 新規商業開発

【第2問】〈配点 10点〉

(解答番号は 6 から 15)

テナントの出退店について、次の文章及び図の空欄に入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。

地域生活者からの評価が高く、多くの集客を実現しているSCでは、定期借家契約の期間満了に合わせ、さらなる顧客満足を目的として、売上不振テナントなどの見直し・更新を積極的に実施する傾向がある。但し、売上不振テナントに対しては、すぐにテナント更新を検討するのではなく、まずは 6 に向け、ディベロッパーとテナントが一体となって課題解決に臨むことが重要である。

■定期借家契約満了時における一般的な退店協議の進め方

満了通知	・法定通知(1年前～7ヶ月前) ・テナントの意向を確認後、再契約可否判断に向けた流れを説明する	※ 郵送のみで済ませず、先方に11する ※ 再契約前提ではない、という事実を伝える
実績評価	・契約期間中の評価をテナントへ伝える (売上目標とのギャップ/SCコンセプト・8コンセプトとの整合性/マネジメント評価/顧客分析/接客診断 等)	※ 最初から退店決定という態度ではなく、再契約の可能性もあることを示唆する ※ 売上げの話だけではなく、12な評価を伝達
再契約提案	・テナントに、再契約後のプラン提出を依頼する (9/ブランド変更/ MD 計画/人員配置/販促計画/売上目標 等)	※ いくら売れるのか、だけではなく、売るための13を具体的に確認する ※ 退店候補のテナントから、魅力的な新提案が出てくる場合は再契約を検討
退店通知	・提案内容への評価をテナントへ伝える (SC コンセプト・8コンセプト・テナントミックスとの整合性/既存テナントとのバランス/顧客の声 等)	※ テナントの提案に対する評価も伝達する (結論だけを伝えるのではない) ※ 相手が納得するまで誠意を持って説明する (数年後に再度出店を依頼する可能性もある)
退店実務	・閉店日調整 ・10内容の擦り合わせ・撤去内容の調整 ・出店契約終了に関する合意書等の締結	※ 14への公表時期について認識を合わせる ※ 最終15まで、顧客の信頼を失わないよう商品・人員・モチベーションの維持に努める

語群 (6 から 10)

1. スケルトン	2. 賃料増額	3. フロア
4. PL	5. BS	6. 経営戦略
7. 在庫	8. 原状回復	9. デザイン
10. 1	11. 3	12. 6
13. 売上改善	14. 人事評価	15. 改装

語群 (11 から 15)

1. 中途解約	2. 電話	3. 出勤日
4. メール	5. 多面的	6. 競合店
7. 優良顧客	8. 体制	9. 訪問
10. プロセス	11. 目標	12. 定性的
13. 定量的	14. 営業日	15. スタッフ

【第3問】〈配点 10点〉

(解答番号は 16 から 20)

売上報告の効率化に関する次の文章を読み、文中の空欄に入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。

日本のショッピングセンターにおける売上報告業務は、テナントとディベロッパー双方にとって大きな負担となっており、16 の試算によると、業界全体で売上報告業務にかかるコストは、年間約 17 億円に上る。

今回、16 DX委員会から提案された売上報告業務の標準化案では、報告項目を「純売上」「18」「売上控除」「レジ客数」の4つに絞り込むことが示されている。

この案においては、報告するテナントの業務負担を軽減するだけでなく、テナントからの報告値を正とすることで、ディベロッパーがその内容を精査する際に要している時間や人員の削減も期待されている。ただし、標準化の導入にあたっては、不正防止策やテナントとディベロッパー間の信頼関係の構築が重要な課題となる。

また、売上報告のデジタル化を進めるにあたり、19 の導入なども検討されている。今後は、売上報告業務の共通 20 の構築に向けた議論が本格化していく見通しである。

語群 (16 から 20)

1. プラットフォーム	2. 経済産業省	3. 日本小売業協会
4. 日本ショッピングセンター協会	5. クレジット売上	6. 商品券類
7. 客単価	8. OCM	9. インフラ
10. 280	11. 380	12. 480
13. OEM	14. OCR	15. マニュアル

【第4問】〈配点 5点〉

（解答番号は 21 から 25 ）

SC管理運営に関連する法律や条例等について、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。

21 カスタマーハラスメント防止条例の施行により、カスタマーハラスメントを行った顧客には罰則（罰金や拘留など）を科すことが出来るようになった。

22 エネルギーの使用の合理化等に関する法律（省エネ法）では、テナントとしてショッピングセンターに入居している小売店舗には、エネルギー管理に関する責任や義務は特に課されていない。

23 2024年10月1日施行の不当景品類及び不当表示防止法（改正景品表示法）により優良誤認表示や有利誤認表示を行った事業者に対して、100万円以下の罰金が科される直罰規定が新設された。

24 食品ロス削減の取り組みを強化するため、2024年6月以降、ショッピングセンター内の飲食テナントに対して、食品廃棄量の報告が義務付けられるようになった。

25 改正流通業務総合効率化法では、荷主・物流事業者に対し、それぞれが物流効率化のために取り組むべき措置（運転者の荷待ち時間等の短縮および運転者1人当たりの1回の運送ごとの貨物の重量の増加を図るための措置）について努力義務を課している。

【第5問】〈配点 10点〉

(解答番号は 26 から 30)

ＳＣにおける顧客満足に関する次の文章を読み、文中の空欄に入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。

ＳＣは商業・サービス施設の集合体であり、多様性、利便性、快適性、26 性などを提供し、生活者のニーズに応える存在として定義されている。これらの特性を踏まえ、ソフト（27）、接客、各種サービス、販売促進施策）とハード（アメニティ施設・設備、空間・環境演出）を組み合わせる顧客満足の向上を目指す。しかし、これらの取り組みをどの程度のレベルで実施し、どのような強弱をつけて提供するかは、ＳＣ運営のスタンスにより異なる。なぜなら、顧客がＳＣに期待する機能、役割、サービスレベルは、施設の特性や28 環境によって異なるためである。顧客の期待をＳＣが上回った場合、顧客は繰り返し来館し、継続的な支持を示すが、期待を下回った場合、顧客は離反し、顧客満足の低下とともに集客力および売上への減少を招く。この点を肝に銘じておく必要がある。

ＳＣに来館した顧客に対し、ＳＣの情報を過不足なく提供することは、ＳＣ運営における重要なミッションの一つである。具体的な情報提供の手段には、フロアガイド、館内サイン、29 といった視覚情報、館内放送などの音声情報、そしてインフォメーションスタッフによる総合案内が挙げられる。さらに、来館を検討する顧客への対応として、電話対応やＷｅｂサイトの充実も欠かせない。ただし、これらのサービスはすべてのＳＣにおいて等しく必要とされるわけではない。各ＳＣの特性や運営スタンスを踏まえ、30 にも配慮しながら、最適なサービスの組み合わせを検討・決定すべきである。

語群（26 から 30 ）

1. OOH	2. 堅確	3. 娯楽
4. 運営コスト	5. アカウント	6. 収入
7. 社会	8. マーケット	9. リーシング
10. デザイン	11. 労働生産	12. テナントミックス
13. デジタルサイネージ	14. 社内	15. 内部

【第6問】〈配点 10点〉

(解答番号は 31 から 35)

SCにおける内装監理に関する次の文章を読み、文中の空欄に入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。

店舗内装については、テナントの個性や世界観を表現することが基本となるが、ショッピングセンター（SC）全体およびフロアごとのコンセプトや 31 との整合性も重要である。

また、施工に際しては、館内のルールを厳守し、事故の発生や周辺テナントの営業に支障をきたさないよう適切に管理しなければならない。こうした目的を達成するために、 32 とともに、各種レギュレーション（規制）を定めたものが「内装設計・施工指針書」である。

開発時および大規模リニューアル時における内装監理業務は、 32 および内装設計・施工指針書の作成、ならびに 33 の作成から開始される。また、複数のテナントによる工事が同時期に集中することから、全体のスケジュール管理および調整が業務の大きな柱となる。

一方、SC開業後の個別の出店や改装における主な業務は、以下のとおりである。

- ・テナントおよびC工事設計者への内装設計・施工指針書の説明、 33 の交付
- ・C工事設計に対するデザインチェックおよび 34 チェック
- ・B工事の設計・見積作成・施工に関する手配および調整
- ・内装施工指針に基づくC工事施工者への指導
- ・竣工検査、消防検査、飲食店における保健所検査への立ち合い
- ・各種図面および書類の受け渡し・管理
- ・スケジュール管理

内装監理業務の対象は、テナントおよびC工事に関わる設計者・施工者である。また、A工事およびB工事の設計者・施工者も関与する。多くの関係者の意向を正確に把握・調整しつつ、品質と 35 を守りながら、オープン日が遅延することのないようスケジュールを厳密に管理することが求められる。

語群（ 31 から 35 ）

1. 平面図	2. 法的	3. 設計図
4. 竣工図書	5. 職場環境	6. 白図
7. コスト	8. 売上	9. テナント従業員
10. 共益費	11. 内装工事区分	12. 共通仮設工事計画
13. 公的	14. 商環境	15. 利益

【第7問】〈配点 10点〉

(解答番号は 36 から 40)

広告宣伝・販売促進に関するそれぞれの文章を読み、下記の語群表の中からそれぞれの空欄に入る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。

一般的にプロモーションとは、消費者に働きかけて購買へ誘導する活動であり、その手段は、大きく、「人的販売」「販売促進」「36」「広告宣伝」に区分することが出来る。

S Cでの宣伝・販促活動においては、一般的に 37 が必要となる。これは、関係者の情報共有を容易にする他、テナントとS Cそれぞれの宣伝・販促企画の相乗効果最大化を図るためにも必要とされる。

S Cの広告宣伝活動においては、地域のニーズや社会環境を的確に捉えながら、施設ブランディングや最適な 38 に合致した表現をすることが活動の効果を上げる。

S Cにおける宣伝・販促活動予算を策定する場合、開業から日の浅いS Cにあつては、開発時に設定した投資回収計画に基づいて、まず、主要なシーズンイベントや、39 を意識した施策の予算を設定することが一般的である。

S Cの販売促進活動においては、様々な側面からS Cの持続的発展に寄与する施策を戦略的に検討することが求められる。施策の実施にあたっては、40 を明確にした上で計画的な販売促進活動を行う必要がある。

語群 (36 から 40)

1. 購買率	2. マスコット	3. メディアミックス
4. オケージョン	5. S Cコンセプト	6. 規模
7. バーゲンセール	8. 地域住民	9. 売上
10. 年間カレンダー	11. 広報 (PR)	12. 広告代理店
13. インセンティブ	14. 運営マニュアル	15. 客単価

【第8問】〈配点 10点〉

(解答番号は 4 1 から 4 5)

S Cにおける事業収支に関するそれぞれの文章を読み、下記の語群表の中からそれぞれの空欄に入る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。

S Cの管理運営においては、テナント賃料減免等の要因により、開発時に計画した事業収支の 4 1 の確保が出来ないと見込まれる際、S Cの管理運営に必要な費用を削減するといった対応がとられる場合がある。

一般的なS Cにおいて事業収入とされるものとしては、テナント賃料、駐車場収入、倉庫使用料、4 2 等が挙げられるが、4 2 は、通常、そこからディベロッパーが負担する経費の支払いが行われるため、通り抜けの収入ということも出来る。

S Cの固定資産については、営業費用の一つである減価償却費の算定が必要となるが、その算式には 4 3 が用いられる。これは、固定資産の種別により定められており、例えば、給排水設備は15年とされている。

S Cの事業収支上、いわゆる「直営型ディベロッパー」と「不動産投資スキーム」には違いがある。一般的に不動産投資スキームでは、直営型ディベロッパーで営業費用とされる減価償却費が支出に含まれない他、S C運営における人件費は、4 4 費用とされる。

S Cの固定資産の修理・改良のために支出した資産計上されない費用について、その資産の維持管理・原状回復のための費用とされる場合は、損益計算書において、4 5 として計上される。一方、その資産の価値を増やす・使用可能期間を延長させたとされる場合には、減価償却費として計上される。

語群 (4 1 ～ 4 5)

1. 資本的支出	2. 法定耐用年数	3. キャッシュフロー
4. PM	5. 備用品費	6. 投資コスト
7. 修繕費	8. 共益費	9. 業務委託費
1 0. 建築基準法	1 1. 営業純利益	1 2. 固定資産税
1 3. 外注費	1 4. 劣化係数	1 5. 特別利益

【第9問】〈配点 10点〉

(解答番号は 46 から 50)

SCリニューアルに関するそれぞれの文章を読み、下記の語群表の中からそれぞれの空欄に入る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。

リニューアルの目的には、収益を伸ばし、価値を高めるといったことが挙げられるが、既存SCのリニューアルを行う理由として、一般的に、老朽化・法規制対応、46、ニーズ・ライフスタイルの変化といったことが挙げられる。

リニューアルにあたっては、基本計画・事業計画の作成が必要となる。一般的な計画立案プロセスの主な流れは、①調査・分析、②戦略立案、③コンセプト、④商空間計画、⑤47、⑥事業計画となる。

アメリカのフィリップ・コトラーが提唱した競争地位戦略では、競争対象SCの分類をしている。その中で、商圈で最大の市場占有率を持つSCとの対抗ではなく、低価格戦略で現状の市場占有率維持を目指すSCを48 SCと呼ぶ。

リニューアルにおいては、テナントリーシングが行われることが多いが、リーシングスケジュールの順番として、一般的に出店内定の前に行われるものは49である。

リニューアル実施にあたっては、内装監理業務が必要となる。その主な業務内容は、内装監理室の立ち上げ、設計監理（基本設計）(50 設計)、施工監理、等である。

語群 (46 から 50)

1. キャパシティ	2. 特別	3. 商空間
4. 監査	5. 出店申込書等の提出	6. 寡占
7. 企業信用調査	8. 実施	9. 工事
10. フォロワー	11. MD計画	12. 機能の劣化
13. 残存簿価	14. チャレンジャー	15. 出店予約契約

【第10問】〈配点 10点〉

(解答番号は 51 から 60)

SCの営業管理に関するそれぞれの文章を読み、下記の語群表の中からそれぞれの空欄に入る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。

(51～55：語群Aから選択)

- 51 テナントの営業状況を把握するためには、短期・長期の視点が必要となる。短期と考えられる要因としては、例えば、対象期間の 51 が挙げられる。
- 52 テナントの売上状況理解のプロセスにおいて、一般的にレジ客数減を分析する場合、 52 なのか、入店者減なのか、といった視点が考えられる。
- 53 売上向上のために、SC内の複数のショップを対象としたスタンプラリーが開催される場合がある。この施策の目的の一つとして、顧客に複数のショップ利用を促すことで結果的に 53 を上げることが挙げられる。
- 54 入店者数減の要因把握のためには、一般的に入店率の低下、 54 等の視点が挙げられる。
- 55 SCの館内巡回は、テナントの営業状況を把握するために重要だが、その際の観点として、一般的には、商品・MD関係、造作・店舗運営関係、 55 が挙げられる。

語群A

1. 競合近隣出店	2. SKU数	3. レジ客数
4. 有力スタッフ交代	5. 接客サービス	6. 商品価格
7. 購買率低下	8. 天候	9. 店頭通行者数減
10. フロア構造	11. 基準階	12. 商圈人口
13. 商品施策	14. 販売機会ロス	15. 客単価

(56～60：語群Bから選択)

- 56 テナントの営業分析方法において、一般的に定量的な内部要因と分類されるものとしては、 56 が挙げられる。
- 57 一般的にテナントの店長交代や 57 は、テナントの営業分析方法において、定性的な内部要因に分類される。
- 58 テナント店長へのヒアリングは、SCの営業管理において重要となるが、その際の一般的なポイントは、ヒト、モノ、 58 、ハコの4項目と考えられる。

59 テナント本部・本社とのヒアリングの場合、テナント側には営業状況の課題認識がなくても、出店SCの 59 のテナント状況との比較により、対象テナントの課題を見出し、共有することが営業管理上、有効である。

60 テナントの営業管理上、適正賃料であるかを把握するための指標として賃料負担率があるが、テナントの賃料形態として、一般的に適正賃料か否かの判断が見出しにくいと考えられるのは、 60 である。

語群B

1. 完全歩合賃料	2. 勤続年数	3. リピート率の変化
4. ライフスタイルの変化	5. 商圈の変化	6. 広告代理店
7. 他SC同テナント	8. ブランドイメージ	9. トレンドの変化
10. 定期借家契約	11. 客数	12. 運営
13. 同フロア・同業種	14. 固定＋歩合賃料	15. 一時使用契約

【第 1 1 問】〈配点 10 点〉

(解答番号は 6 1 から 6 5)

C S Rに関するそれぞれの文章を読み、下記の語群表の中からそれぞれの空欄に入る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。

C S Rを意識した活動は、S Cの運営管理にとっても重要度が高まっているが、このC S Rの観点で企業を評価し、投資の指標とする動きは、6 1 と呼ばれている。

地球環境の保全に向けた取り組みは、S Cにとっても不可欠なものとなっており、その具体的な取り組みの一つとして、リデュース、リユース、リサイクルの3Rが挙げられる。これらの取り組みによって、大量消費、大量生産、大量廃棄といった従来型の 6 2 経済から、サーキュラーエコノミーへの移行が期待される。

企業の脱炭素化に向けた取り組みを後押しするため、2021年に「カーボンニュートラルに向けた投資促進税制」が整備された。これにより、一定の条件の下、認定を受けた企業が脱炭素化と付加価値向上を両立する設備を導入するにあたって、税額控除または 6 3 の税制優遇を受けることができるようになった。

「カーボンニュートラルに向けた投資促進税制」の適用対象となる条件は、6 4 の相当程度の向上とされている。6 4 は、設備投資等による付加価値額（営業利益、人件費、排出削減のために導入した設備などの減価償却費の合計）をエネルギー起源二酸化炭素排出量で除したものである。

再生可能エネルギーの使用は、S CのC S R観点からも必要なことであるが、「再生可能エネルギー電気の利用の促進に関する特別措置法」の対象と定められている再生エネルギーは、①太陽光発電、②風力発電、③水力発電、④地熱発電、⑤ 6 5 発電（原油、石油ガス、可燃性天然ガス及び石炭並びにこれらから製造される製品を除く）、⑥その他：原油、石油ガス、可燃性天然ガス及び石炭並びにこれらから製造される製品以外のエネルギー源の内、電気のエネルギー源として永続的に利用できると認められるものとして政令で定めるもの、である。

語群（ 6 1 から 6 5 ）

1. CO ₂ 濃度	2. バイオマス	3. L P G
4. エタノール	5. S R I	6. 容積率緩和
7. 補助金	8. 特別償却	9. リチウム電池
1 0. 線形	1 1. 温室効果ガス	1 2. 循環
1 3. ナフサ	1 4. カーボン削減率	1 5. 炭素生産性

