
第35期(2026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 1 から 5)

ＳＣにおける管理運営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。

ショッピングセンター（以下、ＳＣ）における日常的な管理運営業務は、営業関連業務と管理関連業務に大別される。

営業関連業務には、テナント営業管理、テナント 1、広告・宣伝・販売促進、リーシングなどが含まれる。これらの業務においては、テナントと良好な関係を構築・維持し、売上最大化を図ることがＳＣ運営の重要な役割となる。なかでも、日常的なフロア巡回や店長との面談、売上分析、情報共有等を通じてテナントと協働関係を築くテナント 2 は、営業関連業務の中核をなす重要な業務として位置付けられる。

一方、管理関連業務は、不特定多数の来館者が安全かつ快適に利用できる環境を維持するとともに、施設の中長期的な 3 を確保することを目的としている。

具体的な業務としては、建物の点検・修繕、設備管理、清掃・警備、駐車場管理、テナント内装管理、ならびにバックヤード等の後方施設管理が挙げられる。

また、ＳＣの運営スキームは多様化しており、建物所有者がテナントと直接賃貸借契約を結ぶ方式のほか、サブリース会社が建物を一括して賃借し、テナントに転貸すると同時に運営管理を行う 4 方式も存在する。このようなスキームが拡大した背景には、5 の進展により、不動産事業における「所有」と「経営」の分離が一般化したことが挙げられる。

語群（ 1 から 5 ）

1. 不動産証券化	2. スタッフ採用	3. ソリューション
4. 広報ＩＲ	5. マスターリース	6. ＮＯＩ
7. 原状回復工事	8. 自社運営	9. 不動産投資
10. プロモーション	11. エクイティ出資	12. 契約管理
13. 売上管理	14. リレーション	15. 資産価値

【第2問】〈配点 10点〉

(解答番号は から)

SC JAPAN TODAY 2025年12月号に掲載されたA I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、その番号をマークしなさい。

(6～10：語群Aから選択)

生成A Iの活用として、2027年頃までに本格普及が期待されている は、複雑な業務プロセスを理解し、複数のツールを組み合わせる作業を遂行する自律的なA Iである。

SCにおけるA I活用の起点は、人手不足に対応するための業務効率化であった。しかしその本質は、効率化で得たリソースを「優れた 体験の創出」に再投資することにある。

A Iの役割は単なる省力化ではなく、人とA Iによる価値の にある。

A Iがデータ分析や高速処理といった 知能を担い、人間は、A Iにはない共感性や創造性を発揮する。

国際比較において、生成A Iが競争力強化に不可欠であるとする管理職の割合は、 では67%にとどまり、主要国の中で最低水準となっている。

語群A (から)

1. 従業員	2. 顧客	3. 補完
4. 中国	5. フランス	6. 日本
7. DX	8. 事業	9. 分担
10. 共有	11. チャットボット	12. 共創
13. エージェント	14. 先進	15. 拡張

(1 1 ～ 1 5 : 語群Bから選択)

■A I 活用における「リスク対策」について

生成A I 活用におけるリスクの一つとして、 侵害、不適切な表現によるレピュテーションリスク、秘密情報や個人情報の漏えいなどが挙げられる。

データ分析による運営改善などを目的として他社の秘密情報を生成A I に入力する場合、当該情報については、第三者への や契約上定められた利用目的以外での使用が禁止されているケースが多い。

A I 新法は、 を促進しつつリスクにも対応するため、既存の法令やガイドラインでは足りない部分に対応した法律である。

S C 事業者においても、A I 新法は決して無関係ではなく、適切な管理体制を構築することが求められる。具体的には、社内にA I を担当する部署を設置し、自社におけるA I の提供・利用に関するガイドラインを整備するなど、運用ルールを明確化すべきである。

生成A I に個人データを入力する場合には、 や不正監視機能などをオフにしたり、ゼロデータ保持の申請を行ったりすることで、A I 事業者個人データを取り扱わせないようにする方法が考えられる。

語群B (から)

1. 営業権	2. ガバナンス	3. イノベーション
4. 譲渡	5. 監査	6. 電源
7. 提供	8. 著作権	9. ルール
10. セキュリティ	11. リノベーション	12. 市場統制
13. 人権	14. コンプライアンス	15. 機械学習

【第3問】〈配点 10点〉

（解答番号は 16 から 20 ）

SCにおけるOMO戦略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。

D2Cやサブスクリプション、個人間取引モデルである 16 などは、基本的に実店舗をもたず、インターネットだけで顧客との関係性を構築し、商品・サービスを購入することができるビジネスモデルである。

OMOとは、Online 17 with Offline の頭文字を取った略語で「オンラインとオフラインの融合」と訳すことができる。これは、顧客との関係性を最大化させることを目的として、リアルとデジタルの双方において常に顧客と接点を持ち続けることで 18 を作り出そうとするマーケティングの考え方である。

SCにおけるOMO戦略で重要なのは、リアルのSCとデジタル領域（SNSやECなど）のブランディングを統一し、顧客が 19 に行き来できる環境を整えることである。OMOの目的はあくまで「顧客との関係性強化」であることを意識し、顧客の立場に立って 20 に沿った検討を行う必要がある。

語群（ 16 から 20 ）

1. CRM	2. ブランド認知	3. 購買意欲
4. タッチポイント	5. C2C	6. Motivation
7. データドリブン	8. Management	9. カスタマーシェア
10. Merges	11. API連携	12. カスタマージャーニー
13. B2B	14. シームレス	15. ロイヤルティ

【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 2025年改正労働安全衛生法では、SCの改修工事や催事設営において、元方事業者は一人親方やフリーランスを含む作業従事者に対しても、安全配慮措置を講じる必要がある。

22 厚生労働省によると、2025年5月に公布された改正労働安全衛生法において、従業員50人未満の事業場に対するストレスチェック制度は努力義務とされており、現時点では小規模事業者への義務化の予定はない。

23 景品表示法の規制の対象となるのは、商品・サービスを供給する事業者（広告主）である。事業者から広告・宣伝の依頼を受けて表示（掲載、投稿）や制作を行う第三者（インフルエンサーなど）は、告示の規制対象外となる。

24 大規模小売店舗立地法対象店舗において、駐車場に電気自動車（EV）等の充電器を設置した場合の駐車スペースの扱いについては、充電器を使用する車の利用に限定するケース（例えば、EV等を専用とする駐車スペース）の場合のみ、必要な駐車場の台数に算入することができる。

25 建築基準法および建築物省エネ法の2025年改正以降、SCにおいてテナント入替えに伴う内装工事が行われる場合、当該工事が「建築基準法上の用途変更」に該当しない場合に限り、省エネ基準適合の確認は不要である。

【第5問】〈配点 10点〉

(解答番号は 26 から 30)

SCにおけるお客様からの苦情対応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。

SCにおける苦情対応では、現場スタッフがその場で適切な判断を行うために、一定の指針や対応手順を明確にしておくことが不可欠である。まず基本方針として挙げられるのが「26の原則」であり、苦情の主たる発生要因をつくった当事者が責任をもって対応することを原則とするものである。

次に重要となるのが「27の原則」である。これは、初動対応だけで完結しない場合に他のスタッフへ円滑に引き継ぐため、また同一のお客様から時間をおいて再度苦情が寄せられた際に、当時の状況を正確に把握するために必要となる。さらに、対応内容を共有することで、過去の事例から学び、苦情対応に関する28として蓄積する役割も果たす。

加えて、「担当者対応の原則」も欠かせない。対応者が途中で変わると、お客様が「自分の伝えた内容が正しく引き継がれているのか」という不安を抱く可能性があるため、一つの苦情は可能な限り一人の担当者が完結させることが望ましい。

苦情対応における注意点としては、まず苦情内容や対話の経緯を正確に記録することが挙げられる。これは、後の29や社内での情報共有において極めて重要な役割を果たす。また、要求内容が法的・社会的な妥当性を欠く悪質なクレームである場合には、毅然とした姿勢で臨む必要がある。その際は、まず「できないものはできない」と明確に伝え、無理に相手に対応方針への30を得ようとする必要はない。議論の余地がない場合には、明確な意思表示を行い、その場で対応を終了させる判断も重要である。

語群 (26 から 30)

1. ナレッジ	2. マニュアル化	3. 報連相
4. 顧客満足	5. 品質保証	6. PDCA
7. 信頼	8. 証拠保全	9. 情報秘匿
10. 権限委譲	11. 予防保全	12. 協力
13. 原因者負担	14. フィードバック	15. 理解

【第6問】〈配点 10点〉

(解答番号は 31 から 35)

小売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。

店舗の収益構造については、業種（物販・飲食・サービスなど）・業態によって大きく異なり、とくに物販については、業態によって客単価や1点単価、買上率、来店頻度、31 も全く変わってくる。一般的には、スーパーマーケット（SM）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来店頻度は高く、31 は低くなる傾向にある。

店舗がSC等への出店を検討する際には、賃料や人件費などのランニングコストに32 のコストを踏まえ、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。

一般的に物販よりも飲食の方が出店コストはかかるため、33 期間は長期になる傾向がある。また、粗利率は業態によって異なり、食品スーパーでは約34 %前後、衣料品チェーンではおおむね40～50%程度であることが多い。こうした収益構造の違いは、SCにおいてテナントが支払い可能な35 にも大きく影響を与える。

語群（31 から 35 ）

1. 5	2. 15	3. 25
4. 営業利益率	5. 客層	6. 経常利益
7. 物流	8. 中途解約	9. 賃料
10. 人件費率	11. 共益費	12. 修繕費
13. 投資回収	14. 契約	15. 在庫・商品

【第7問】〈配点 10点〉

(解答番号は 36 から 45)

S Cの施設管理に関するそれぞれの文章を読み、下記の語群の中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。

(36～40：語群Aから選択)

施設管理業務の主要なものとしては、一般的に設備管理、駐車場管理、36、倉庫管理、等があげられる。

施設管理業務の柱と呼ばれているのは、設備管理、警備、清掃であり、一般的には、専門業者による37形式により行われることが多い。

施設管理を表す言葉には、「ビルメンテナンス」、「ビル管理」、「ビルマネジメント」、「建物保全」等があるが、ビルメンテナンスは、狭義の意味で38とされることもある。

施設管理において、S C運営におけるエネルギー消費効率低下の軽減や修繕費の抑制を図る対策を講じることを39という。

施設管理においては、S Cに関連する固定資産の耐用年数を理解することが重要となるが、建物、建物付属設備、器具・備品、の分類において40は、器具・備品に分類される。

語群A (36 から 40)

1. リモート	2. 任意受託	3. 顧客対応
4. 機能向上	5. 設備管理	6. 昇降機
7. アーケード	8. 予防保全	9. プロポーザル
10. 施設常駐	11. スマートA I	12. 電話機器
13. V E ・ V A	14. テナント内装管理	15. 随意契約

(4 1 ～ 4 5 : 語群 B から選択)

S C で発生する廃棄物 (ゴミ) については、大規模小売店舗立地法において、「保管、運搬、処理に関し、周辺地域の の観点から適正な配慮を行わなければならない」と定められている。

プラスチックや金属等の産業廃棄物について、収集運搬業者との間で を作成し、管理することが法的に義務付けられている。

S C 内の監視や防災設備の制御などを行う「防災センター」は、原則として、 階に設けなければならないことが消防法により定められている。

S C 等の建物の管理責任者を消防法では、 といい、自らが選任した担当者に防火に関する業務を行わせる義務を持っている。

地震等災害発生時に迅速な支援活動を行うため、行政と S C 等民間との間で防災に関する協定が結ばれることがあるが、協定締結にあたっては、S C の を備えることが前提であることが望ましい。

語群 B (から)

1. 非常時消防侵入	2. エンゲージメント強化	3. 管理権原者
4. 防火管理者	5. デザインルール	6. 統括管理者
7. 運営マニュアル	8. マニフェスト	9. エントランス
10. 生活環境の保持	11. B C P	12. 防災ポリシー
13. オンライン管理	14. D X システム	15. 避難

【第8問】〈配点 10点〉

(解答番号は 46 から 50)

ＳＣの営業管理規則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。

営業管理規則の一般的な体系としては、目的や適用範囲等を定める「総則」、店舗の営業に関する具体的なルール等を定める「営業管理」、ディベロッパーとテナントとの金銭的な取り決め等を定める「経理」、施設の防火・防災等を定める「施設管理」、に大別することが出来る。この内、「経理」は、別途 46 とされる場合もある。

ＳＣの一体的な運営やコンセプトを形づくるものとして、営業管理規則は制定されているが、それを遵守する根拠や義務は、 47 に基づくものから生じていなければならない。

営業管理規則の改定を行う場合、出店テナントそれぞれとの合意が望ましいが、多数のテナントが出店するＳＣにとっては実務上困難なため、営業管理規則において、現場レベルの改定に備え、あらかじめ、ディベロッパーによる 48 の定めを置くことが一般的となっている。

営業管理規則を理解するためには、店舗の内装工事や修繕を行う際の費用負担や責任範囲を知る必要がある。一般的な分類として、「Ａ（甲）工事：ディベロッパー（施設側）が発注し、費用を負担する工事」、「Ｂ（乙）工事：テナントの希望により、ディベロッパーの 49 の行うテナント費用負担工事」、「Ｃ（丙）工事：テナントが発注し費用負担する工事」の３種類となっている。

営業管理規則で定められることの多い「テナントによる物品搬出入ルール」の一般的なものとしては、搬出入動線の制限、 50 による作業内容の制限、入館証の着用、車両の高さ制限等があげられる。

語群（ 46 から 50 ）

1. 分離発注	2. 会社規模	3. 出店契約
4. 金銭消費貸借契約	5. 顧客満足	6. 運営統括
7. 絶対権限	8. 売上管理規則	9. 営業時間
10. 大規模小売店舗立地法	11. 指定業者	12. 変更権
13. プロポーザル	14. みなし委託	15. 包括加盟店契約

【第9問】〈配点 10点〉

(解答番号は 51 から 55)

S C業界における人材についての課題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。

一般社団法人日本ショッピングセンター協会では、テナント人材確保対策の推進に向け、「ディベロッパーとテナントによる意見交換会」を2023年10月より行い、そのレポートを2024年11月に発表している。その中で人材不足の解消策としてあげられているのは、51 の重要性である。

51 について重点項目とされているのは、働きやすい環境の整備、安全に働ける環境の整備、52 である。

安全に働ける環境の整備のために「推奨する取組例」の一つとされているのは、53 対応である。

S Cの深刻な人手不足への対策として、「売上報告業務の効率化」を重要課題と位置づけている。同協会から発信された提言（2024年版）の中で、最低限必要な売上報告項目としているのは、「売上控除」、「商品券類」、54、「純売上」である。

さらに中長期的展望とされているのは、個別のS Cシステムを超えて業界全体でデータのやり取りを行う共通基盤の整備を目指す「共通プラットフォーム構想」である。これは事務作業を減らすことで55 の向上を目指す顧客体験、従業員満足度との両立である。

語群（51 から 55 ）

1. 接客力	2. 坪売上	3. バックヤードの充実
4. 通減歩率	5. 営業時間の弾力的運用	6. 消費者意識
7. 最低賃金アップ	8. 掛売	9. 対話
10. カスタマーハラスメント	11. 施設環境	12. 休館日増
13. 休暇取得	14. レジ客数	15. A I 接客

【第10問】〈配点 10点〉

(解答番号は 56 から 60)

S Cの売上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。

一般的にテナント売上管理についての基本的な理解をするための項目としては、売上高の把握、現金売上の預かり、56、ポイントカード等への対応、S C売上管理システムの理解等が挙げられる。

テナントの売上高を把握する目的として、一般的にあげられるものは、歩合賃料の算出、57、テナント営業状況の把握等である。

テナントの日々の売上金をS C側で預かる仕組みを導入している施設は多くなっているが、その主な目的は、ディベロッパーの58とテナントサービスの2つが一般的である。

上記58のテナントサービスのメリットとしては、閉店時に現金を外部の夜間金庫等へ持ち運ぶ必要がないといった防犯・業務効率向上の他に59と預かり金との整合による金銭トラブルの防止があげられる。

S Cの売上管理業務のフローを設定する場合、業務内容を日々業務と月次業務に分けることが出来るが、一般的に60は、月次業務となる。

語群 (56 から 60)

1. ベンチマーク設定	2. 商品券	3. 売上報告
4. 区画価値最大化	5. リスクヘッジ	6. 貸し越し
7. 入金確認	8. 周辺情報	9. コンプライアンス
10. クレジット等の包括加盟	11. コード払い	12. S C全館営業状況把握
13. 売掛金	14. ブランド価値向上	15. 水道光熱費確定

【第11問】〈配点 10点〉

(解答番号は 61 から 70)

SCにおけるテナントとの契約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。

(61～65：語群Aから選択)

一般的な出店契約として、普通建物賃貸借契約と定期建物賃貸借契約があるが、定期建物賃貸借契約制度が施行されたのは、61 からである。

店舗との業務委託契約において、建物賃貸借契約との違いとしては、店舗からの賃借料徴収ではなく店舗に対して業務委託料を支払うこと、店舗の運営に関して店舗に 62 が無いこと等があげられる。

定期建物賃貸借契約締結にあたり、事前説明が必須であることが借地借家法第38条に定められている。その説明における具体的なポイント・内容は、契約締結の事前に行うこと、書面を交付すること、63 で説明すること、契約の更新がなく期間満了により賃貸借は終了することである。

定期建物賃貸借契約の事前説明における「書面」は、契約書ひな形等の流用ではなく、別個独立の書面でなければならないが、契約する建物の賃借人から承諾を得ることを条件として電磁的方法で行うことも認められている。この場合、64 を可能とするものであることが条件となる。

定期建物賃貸借契約事前説明の実務においては、判例等を踏まえ、借地借家法の定めにかかわらず、契約の更新がなく期間満了により賃貸借は終了することと併せて、賃貸借契約の終了に関して、65 を必要としないものである旨を説明することが望ましい。

語群A (61 から 65)

1. 1998年	2. 電子押印	3. 本店所在地
4. 営業ノウハウ	5. 決定権	6. 2001年
7. 原状回復	8. 相殺	9. 複数
10. 2000年	11. 口頭	12. データ保存
13. スタッフシフト	14. 正当事由	15. 書面の作成

(6 6 ～ 7 0 : 語群 B から選択)

一般的に賃貸借契約に規定される基本的な条項としては、契約期間、賃借料といった契約の核となるものと賃貸借契約として必要だが枝葉のものである、敷金設定、原状回復、 6 6 等をあげることが出来る。さらに S C の出店契約の特殊性を反映している枝葉の条項として、 6 7 等が挙げられる。

定期建物賃貸借契約における中途解約に関するポイントとして、そもそも条項に規定しておかなければ中途解約は出来ないこと、 6 8 による中途解約は、原則として無効であることがあげられる。

S C としての統一的な運営を行うため、賃貸借契約に禁止事項を定める必要がある場合、重要な条項として、テナントによる一方的な営業時間の変更・休業を禁止する規定が設けられるが、一般的にこれらは 6 9 条項といわれる。

共益費・諸経費（水道光熱費等）は、「請求する」と規定していても、具体的な算定方法や金額をわかりやすく定めておかなければ、実費以上の請求は出来ないものとされている。

特に共益費については、共用部の維持管理コストとの大きな乖離がある場合、 7 0 の生じる場合も想定される。

語群 B （ 6 6 から 7 0 ）

1. 恣意的営業禁止	2. 営業継続義務	3. 絶対的必要
4. 居抜き	5. 出店申込書	6. 対象区画
7. 基本理念	8. 連帯保証人	9. 金銭消費貸借契約
10. 休業補償	11. 工事負担区分	12. テナント都合
13. 賃料減額請求	14. ディベロッパー	15. 損害賠償請求

