

---

第28期(2019年度)SC経営士一次試験問題  
SC経営戦略

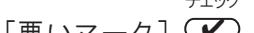
時間 90分 点数配分 150点

---

**注意事項**

- 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。
- 回答はすべて、解答用紙（マークシート）に記入してください。
- 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。
- 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）。
- 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。
- 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。
- 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  1 から  10 )

次の文章は『SC白書 2019』による「2018年（平成30年）のSCの現況」に関する記述である。正しいものには1を、誤っているものには2を、解答欄にその番号をマークしなさい。

- 1 2018年（平成30年）末現在のSC総数は3,220となり2017年（平成29年）末から3施設減少した。内訳は、2018年（平成30年）にオープンしたSCが34施設、閉鎖やリニューアル等によりSCの基準を満たさなくなったSCが37施設であった。
- 2 2001年（平成13年）以降のSCオープン数を見ると、2018年（平成30年）にオープンしたSC数は、東日本大震災後にオープンしたSCが大幅に減少した2012年（平成24年）よりもさらに少なく、この18年間で最も少ない数にとどまった。
- 3 オープンSCが少なかった要因としては、建築費の高騰、人口減少によるマーケットの縮小、Eコマースの拡大などがある。
- 4 SCの立地別オープンをみると最多は東京都である。東京、神奈川、埼玉、千葉の1都3県の合計数は、オープンSC数全体の3分1近くにのぼるが、人口が減少している地方都市でのオープンは横這いで推移している。
- 5 経済産業省が公表した2018年（平成30年）の小売業販売額は144兆9,650億円であり、SC白書による2018年（平成30年）のSCの推計売上高は、32兆6,595億円である。
- 6 2018年（平成30年）は、豪雨、地震などの自然災害や猛暑の影響でSCの売上高年間伸長率は、既存店ベースでマイナス0.6%と初めて前年を下回った。
- 7 2009年（平成21年）の売上高を100として2018年（平成30年）の売上高の推移をみると、SCの売上高は121に対してキーテナントであるGMS・SMのチェーンストアーは101と横ばい、百貨店は89と下落している。
- 8 1SC当たりのテナント数は平均50店であるが、SCの総テナント数は161,960店、総キーテナント数は2,928店である。
- 9 SC総数の内、キーテナントを持たずテナントのみで構成されるSCは、全体の4分の1で残りの4分の3はキーテナントとテナントで構成されている。
- 10 少子高齢化・人口減少の進展により、SCにおける人手不足は今後も厳しさを増すと想定される。従来の人材確保・E-S向上の取組みよりもICT技術を活用した後方業務削減など付加価値の向上も必要になる。

## 【第2問】〈配点10点〉

(解答番号は **11** から **15** )

次の文章は「S CのC S R戦略」に関する記述である。文中の空欄にあてはま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。

S D G s は、持続可能な社会をつくることを目指し、世界が抱える貧困問題、気候変動や資源エネルギー、地域間・国内格差などの諸問題をもとに417の目標と169のターゲットに整理したものであり、**11** 年までの達成に向けて世界が一致して取り組むべきビジョンと課題が網羅されている。

- (1) 企業は従来から、C S R、サステナビリティ、**12** などの観点から、様々な活動を展開してきた。ここ数年は、持続可能性を意識したサステナブル経営や、環境・社会・ガバナンスに配慮している企業を重視・選別する「**13** 投資」の流れが強まっている。
- (2) S D G s が採択されたことをきっかけに、企業においても、社会的な課題解決が事業機会を生み出す状況が広まりつつあるといえる。もちろん、1つの企業で、17の目標すべてにコミットしなければいけないわけではない。まずは**14** を高めるための指針として参考にし、自社事業で解決できる社会課題に挑戦することがS D G s の意義ある活用方法だといえる。
- (3) S D G s に関する企業の取り組みが進み、可視化されていくにつれて、S D G s が消費者の購買行動にも影響するようになってくる。企業には義務が課せられているわけではないが、企業はS D G s を共有価値の創造の機会と考え、17の目標に積極的に関わり、将来の**15** と将来のリスク管理に役立つ領域を見つけ出すとともに、社会課題の解決を通して、S D G s の目標達成への自主的な貢献が期待されている。

### 語群

1 1	1. C S V	2. 株主価値	3. ビジネスチャンス
1 2	4. 2 0 2 5	5. E S G	6. S R I
1 3	7. コンプライアンス	8. マーケティング	9. 企業価値
1 4	10. 事業価値	11. 2 0 3 0	12. ガバナンス
1 5	13. C R M	14. C S G	15. 2 0 3 5

### 【第3問】〈配点10点〉

(解答番号は **16** から **25** )

次の表と文章は「ビジネスモデルキャンバス」に関する記述である。正しいものには1を、誤っているものには2を、解答欄にその番号をマークしなさい。

キーパートナー	主要活動	価値提案 (VP)	顧客との関係	顧客セグメント
	キーリソース		チャネル	
コスト構造		収益の流れ		

**16** ビジネスモデルは「儲ける仕組み」のことであるが、このビジネスモデルを考えたり、分析したりするときに使われているツールが「ビジネスモデルキャンバス」である。

**17** ビジネスモデルを考えるうえで欠かせないのが顧客セグメントである。地域、性別、年齢、収入など様々な属性を組み合わせて、最適な顧客層を定義することが重要である。

**18** 顧客との関係性は「直接接客する」「セルフサービス」「継続的な関係」など顧客とどんな関係性を持つかを分析の対象とするが、これはS T Pのことである。

**19** チャネルとは、小売店での販売、オンライン上のサービスなど顧客にビジネスの価値を提供する経路、またはその価値を宣伝する経路のことをいう。

**20** 顧客には、無料のユーザーや有料のユーザーがいる。また、料金にも、登録料、仲介料など様々な種類がある。顧客に商品やサービスを届けた後は、それをどう収益につなげるかを確認するのが、収益の流れである。

**21** 価値提案では、顧客のニーズや欲求を満足させる有形の要素を見出すため、「安く買える」「時間が節約できる」「楽しい時間が過ごせる」といった無形のメリットは価値には含まない。

**22** 「主要活動」は、販売を行うのか、製造を行うのか、ネットサービスの運営を行うのかなどの「事業内容」のことである。あるビジネスモデル実現のために、自社が取り組まなければならない活動のことである。

**23** 経営における資源は、ヒト、モノ、カネ、情報である。経営資源は企業の強みを決める重要な要素ではあるが、価値を生み出すためのものではない。

**24** 全ての活動を自社でまかなうことではなく、何らかの外部委託を行う。この委託先をパートナーと定義し、より質の高いパートナーを得ることで、事業を円滑に進めることができると結論づけることができる。

これらを考えるときに参考になるのがSWOT分析である。

**25** コスト把握はビジネスの基本である。コストと収益を比較し、利益を上げられる体質になっていることを確認することで、ビジネスモデルが実行可能であると結論づけることができる。

#### 【第4問】〈配点10点〉

(解答番号は [ 26 ] から [ 30 ] )

次の文章は「SCの全体最適と部分最適による経営改革」に関する記述である。文中の空欄にあてはま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。

[ 26 ] 企業の全体最適経営が求められている背景の一つとして、[ 26 ] が進展し、情報格差や産業の垣根がなくなり、消費者主導になってきていることが挙げられる。その代表的な例が、モノの所有からコトやサービス体験への移行である。今後もAIやIOTといった革新的な技術が登場し、コトやサービスの体験ニーズは、さらに高まることが予想できる。

語群

26	1. AI化	2. EC化	3. ロボティクス	4. グローバル化	5. デジタル化
----	--------	--------	-----------	-----------	----------

[ 27 ] 企業集団としてのグループ経営は、「グループ企業価値の最適化」を目的として「[ 27 ] と統合」を推進する経営である。今日は、親子会社の関係にあるグループ経営が重要視される時代であるため、「グループ経営改革」にあたっては、連結経営改革を頭に入れて行う必要がある。

語群

27	1. 競争	2. 自立	3. シナジー	4. 協調	5. 従属
----	-------	-------	---------	-------	-------

[ 28 ] 「企業経営改革」は、個別の事業の部分最適を超えて、会社全体の最適化を実現する。例えば事業の「選択と集中」は、それぞれの事業の市場性・競争力・[ 28 ] の視点から評価し、会社全体の事業ミックスの最適化を実現するもので、場合によっては、ある事業の撤退という犠牲を伴うこともある。

語群

28	1. 財務基盤	2. 持続性	3. 収益性	4. 成長性	5. 安定性
----	---------	--------	--------	--------	--------

[ 29 ] 「事業経営改革」は、個々の事業を対象とする。大企業であれば、社内カンパニーや事業部門が対象になる。事業経営改革は、事業全体の成長・発展と事業が生み出す[ 29 ]、利益やキャッシュフローの拡大による事業価値向上を目的とした事業競争力強化が基本となる。

語群

29	1. 人材	2. ブランド	3. 付加価値	4. 知的財産	5. 波及効果
----	-------	---------	---------	---------	---------

[ 30 ] 「改善」は「現状の延長線上で方法や手続きを変える」ことであり、「改革」は「将来志向から考え方を変革する」ということである。例えば、従来のプロダクト・アウト志向に基づいた事業モデルを変えることなく、現状の拡販やコストダウンの方法を改良した場合は「改善」であり、[ 30 ] ・イン志向の考え方を持った事業モデルへの変革を伴った新しい拡販やコストダウンは「改革」と言える。

語群

30	1. プロダクト	2. マーケット	3. カスタマー	4. モバイル	5. バリュー
----	----------	----------	----------	---------	---------

## 【第5問】〈配点10点〉

(解答番号は [ 31 ] から [ 35 ] )

次の文章は「経営戦略」に関する記述である。文中の空欄にあてはま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。

[ 31 ] 経営戦略は、企業の根本的な目的である [ 31 ] を獲得するために、ヒト、モノ、カネ、ノウハウ、情報などの経営資源を各事業分野に適切に配分する活動のことである。

語群

3 1	1. 資金	2. 売上	3. 利益	4. 人材	5. 情報
-----	-------	-------	-------	-------	-------

[ 32 ] 成長戦略は、組織全体が成長するためにどのような領域に注力するのか、その方向性を明確にすることである。経営戦略では、[ 32 ] レベルの戦略に位置づけることができる。

語群

3 2	1. 地域	2. 全社	3. 事業	4. 機能	5. 事業所
-----	-------	-------	-------	-------	--------

[ 33 ] コア・コンピタンスとは、顧客に対して商品やサービスを提供していくなかで、競合他社では真似できない自社独自の価値を提供するための中核となる力のことである。全社の戦略立案には、[ 33 ] の設定、コア・コンピタンス、経営資源の配分を考慮する必要がある。企業のコア・コンピタンスには、ブランド、技術開発力、物流ネットワーク、生産方式、共通の価値観などさまざまなものがある。

語群

3 3	1. 戦術	2. 経営理念	3. ドメイン	4. ミッション	5. M E C E
-----	-------	---------	---------	----------	------------

[ 34 ] 成長戦略には、(1) 既存製品を用いて既存市場を深耕する市場深耕戦略、(2) 既存製品を利用して新しい市場を開拓する市場開拓戦略、(3) 新しい製品を用いて既存市場を開拓する製品開拓戦略、(4) 新市場を新製品で開拓する[ 34 ] 戰略などがある。

語群

3 4	1. 新市場	2. 製品代替	3. 市場参入	4. 需要創出	5. 多角化
-----	--------	---------	---------	---------	--------

[ 35 ] プロダクトポートフォリオマネジメントとは、企業戦略における経営資源の最適な分配を知るための分析フレームワークである。「市場 [ 35 ] 」と「市場における自社のシェア」の2つに軸から各事業の事業利益創出の難易度、追加投資の必要性を明らかにする。

語群

3 5	1. 衰退度	2. 成熟度	3. 実態	4. 成長性	5. 難度
-----	--------	--------	-------	--------	-------

## 【第6問】〈配点10点〉

(解答番号は **36** から **45** )

次の文章は「事業戦略と競争戦略」に関する記述である。正しいものには1を、誤っているものには2を、解答欄にその番号をマークしなさい。

- 36** 事業戦略とは、単独の事業がそのドメインの中で競争優位性を確立するための方針をさす。全社戦略が多くの事業を束ねる戦略を指すのに対して、個々の事業レベルの戦略を指す場合が多い。
- 37** 企業は事業分野の特色に応じて競争戦略と成長戦略の両方を並行して実行し、企業の成長を促進するように活動する。
- 38** 競争戦略は、経営戦略のなかでは機能レベルの戦略と位置づけることができる。
- 39** 競争戦略においては、まずその事業の対象市場と競争相手を定義したうえで、市場における自社の競争上のポジションを明確にする。
- 40** ポーターが提唱した「コストリーダーシップ戦略」「差別化戦略」「集中戦略」の3つの基本戦略は、どのようにして企業の成長を確保するかという観点からの成長戦略の立案である。
- 41** 「コストリーダーシップ戦略」は、業界全体の幅広い顧客をターゲットとして、競合他社よりもコストを下げることで価格優位性を獲得する戦略である。
- 42** 価格を下げるためにはコストで優位を保たねばならないが、どこでコストを引き下げるかを分析する方法として原材料の購入から販売に至る「価格連鎖の分析」などがある。
- 43** 「差別化戦略」は、業界の特定市場、特定顧客をターゲットとして、競合企業とは異なる特徴を活かし、商品やサービスの優位性を獲得する戦略である。
- 44** 「集中戦略」は、業界の特定市場、特定顧客にターゲットを絞り込んで、自社の経営資源を集中投下することによって競争優位を構築しようとする戦略である。
- 45** コトラーは、業界内の地位を「リーダー」「チャレンジャー」「ニッチャー」「アレンジャー」の4つに分類した。

## 【第7問】〈配点10点〉

(解答番号は [ 46 ] から [ 50 ])

次の文章は、「コトラーのマーケティング理論」に関する記述である。文中の空欄にあてはま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。

[ 46 ] コトラーは「マーケティングとは、個人や集団が製品及び価値の [ 46 ] を通じて、そのニーズやウォンツを満たす社会的・管理的プロセスである」としている。

語群

4 6	1. 提供と授受	2. 創出と販売	3. マネジメント	4. 創造と顧客	5. 創造と交換
-----	----------	----------	-----------	----------	----------

[ 47 ] マーケティング戦略の基礎的フレームワークである S T P 分析とは、Segmentation (市場細分化)、Targeting (標的市場の決定)、Positioning (自社の立ち位置の明確化) の 3 つの頭文字をとった分析法のことである。S T P 分析では、自社が生き残っていくためにはどの市場で、どのような [ 47 ] を提供していくかを決める。

語群

4 7	1. 価値	2. 独自性	3. 情報	4. 価格	5. 個性
-----	-------	--------	-------	-------	-------

[ 48 ] S T P 分析で、市場を細分化したのちはそれぞれのグループを評価して、適切なターゲットとなるグループを決定する。いわゆるターゲティングである。ターゲットを決める上では「無差別型」「差別型」「[ 48 ]」を意識する。

語群

4 8	1. 集中型	2. 低価格型	3. 個客型	4. ペルソナ型	5. 重点型
-----	--------	---------	--------	----------	--------

[ 49 ] コトラーは、時代が進むにつれマーケティングが進化したとしている。「マーケティング1.0」は製品中心のマーケティングであった。「マーケティング2.0」は、消費者志向のマーケティングで、顧客の満足やつなぎ止めることが重視されるようになった。「マーケティング3.0」では、社会問題の深刻化などにより、どのようにして社会貢献するかという「価値主導」をコンセプトとしたマーケティングであるとした。コトラーが2014年（平成26年）頃に提唱した「マーケティング4.0」は、「[ 49 ]」のマーケティングである。

語群

4 9	1. 精神向上	2. 自己向上	3. 自己実現	4. 自己発展	5. 精神発展
-----	---------	---------	---------	---------	---------

[ 50 ] 消費者プロセス（カスタマージャーニー）には伝統的な「A I D M A」（注目→興味→欲求→記憶→行動）や、デレク・ラッカーが提唱した「4 A」（認知→態度→行動→再行動）があるが、コトラーは認知→訴求→調査→行動→[ 50 ] の 5 A と修正されるべきだとしている。

語群

5 0	1. 注目	2. 提唱	3. 共有	4. 奖励	5. 承認
-----	-------	-------	-------	-------	-------

## 【第8問】〈配点10点〉

(解答番号は [ 51 ] から [ 55 ] )

次の文章は「カスタマージャーニー」に関する記述である。文中の空欄にあてはま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。

- (1) マーケティングにはさまざまな手法がある。性別や年齢、居住地といった基本的な属性だけでなく、ライフスタイルや趣味嗜好、価値観などの情報から、あたかも実在するかのような一人の架空の人物である [ 51 ] をつくりあげ、ターゲットを具体的にイメージできるようにする手法がある。しかし、この架空の人物の設定だけでは、ターゲットは明確化されても時系列でターゲットの行動を明確化できない。こうしたから、カスタマージャーニーのような時系列でターゲットの行動を明確化できるマーケティング手法が必要とされるようになった。
- (2) カスタマージャーニーを簡潔にいうと「顧客が購入に至るプロセス」のことである。顧客が商品やブランドをどんな [ 52 ] によって認知し、関心を持ち、購入意欲を喚起されて購買や登録などに至るかという一連の行動や感情の推移を含む [ 53 ] を旅にたとえた言葉である。
- (3) カスタマージャーニーマップは、顧客の購買行動の流れに沿って、顧客の「行動」、「[ 54 ]」、「感情」を明確にしてプロットしたものである。マップ化することで顧客の行動の全体像が俯瞰できる。顧客の行動を目に見えるカタチに落とし込み、どうすれば [ 51 ] の [ 53 ] が向上するかということに主眼を置いて使用される。
- (4) カスタマージャーニーマップを用意する最大のメリットは、自社のチームの [ 55 ] を作れることがある。文字だけの情報でなく図式化されていることで、複数の人が短時間に、直感的に理解できる。マーケターはもちろんのこと、すべての社員にとって、自分たちの顧客について理解しやすくなるのである。

### 語群【51～55】

51	1. 思考	2. 研修	3. 体験
52	4. キャラクター	5. 認識	6. 流通経路
53	7. 想像	8. 共通認識	9. 学習
54	10. 接点	11. アバター	12. キャリア
55	13. 可視化	14. 販売チャネル	15. ペルソナ

## 【第9問】〈配点10点〉

(解答番号は **56** から **60** )

次の文章は「CX」に関する記述である。2つとも正しいものには1を、どちらかが誤っているものには2を、2つとも誤っているものには3を、解答欄にその番号をマークしなさい。

**56** ①CXとは、「顧客としてのあらゆる体験」を指す言葉である。

②CXは、「サービス・製品の認識」、「購入の検討」、「購入してからの使用」という一連の流れのすべてにおける体験のことを意味している。

**57** ①ロイヤルティを高めるには、苦情や問い合わせよりCXがより重要である。

②顧客体験マネジメントは、CSやCRMと全く同じである。

**58** ①顧客ロイヤルティを高めれば、事業の中長期的な安定と成長を実現することが可能である。

②CXは、顧客ロイヤルティを高める手法として注目されている。

**59** ①CXを高めることで、カスタマーに長く愛される製品・サービスになる。

②機能の差別化が難しくなってきた昨今では、顧客の体験だけが大きな差別化になる。

**60** ①CXを向上させるためには、顧客がどのような感情を持っているのか、どんな経験をしているのか、現状についてそれほど知る必要はない。

②Webを介して顧客の感情について知るために行動履歴や購買履歴、個々に寄せられる満足度調査等のデータ分析が必要である。

## 【第10問】〈配点10点〉

(解答番号は [ 61 ] から [ 70 ] )

次の文章は「デジタルマーケティング」に関する記述である。文中の空欄にあてはまる最も適切な語句を右記の語群から選び、解答欄にその番号をマークしなさい。

- (1) デジタルマーケティングとは、インターネットや [ 61 ] など「デジタル」を活用したマーケティング手法である。
- (2) 現在ではWebやメールだけではなく、リアルな店舗での行動、購買を [ 62 ] やAIなどを活用して顧客の嗜好や行動を分析し、隠れたニーズやトレンドまで考慮するデジタルマーケティングがおこなわれている。
- (3) スマートフォンを一人一台持つ時代になったことで、消費者は商品やサービスを購入する前に [ 63 ] やEコマースサイトをチェックし、時間をかけて吟味するようになった。
- (4) 消費行動が多様化し、店頭での販促や [ 64 ] による宣伝・PRだけでは、消費につながらないようになってきた。
- (5) そこで登場したのが、オムニチャネルであるが、[ 64 ] や実店舗での [ 65 ] だけではなく、インターネット広告やメールでのアプローチ、SNSを活用したマーケティングなど、デジタルツールをフル活用して顧客との接点を作っていくようになった。
- (6) デジタルマーケティングでは、オムニチャネルを通じた宣伝・PRだけではなく、同時に収集される膨大な消費者の [ 66 ] も蓄積され、データの活用・分析もおこなわれている。
- (7) そのためアナログ時代のマーケティング手法では見えてこなかった顧客の本音や興味関心の方向性、[ 67 ] がより高い精度で把握できるようになっている。
- (8) デジタルマーケティングとよく似た用語に「Webマーケティング」があるが、これは [ 68 ] に特化したマーケティング手法である。
- (9) この手法は、ユーザーが [ 68 ] に対してどのような [ 69 ] を求めているのかを探り、満足して消費につなげるWebコンテンツの改善を重ねていくものである。
- (10) デジタルマーケティングは、AIとの組み合わせによって膨大な顧客データを瞬時に分析し、予測を立てることができるようになり、これまで知りえなかつたデータにより、顧客の興味や趣向に合わせた良質な [ 70 ] ができるようになる。

語群【61～70】

61	1. ビッグデータ	2. A I S A S	3. コミュニケーション
62	4. デジタル広告	5. 行動データ	6. 口コミ（クチコミ）
63	7. Webサイト	8. メール配信	9. 購買行動
64	10. マス広告	11. I T技術	12. プレスリリース
65	13. Webアプリ	14. 情報	15. 販売データ
66			
67			
68			
69			
70			

【第11問】(配点10点)

(解答番号は [ 71 ] から [ 80 ] )

次の文章は「組織の変革理論」に関する記述である。文中および表中の空欄にあてはま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。

- (1) 近年のリーダーシップ論の第一人者であるジョン・コッター教授は、多くの企業が変革に失敗している点に着目し、その理由を解明するとともに、いかにその成功確率を高めるかということを研究した。そこで提唱されたのが、変革のための8段階のプロセスである。
- (2) 1980年代以降、アメリカの企業は、新技術の導入、戦略の大転換、リエンジニアリング、[ 71 ] 買収、[ 72 ] 、技術革新の促進、社風の改革といった大規模な変革に取り組んできた。しかし、その多くが失敗に終わっている。
- (3) ジョン・コッターはその事例を分析し、大規模な変革が進まないのは、8つの「つまずきの石」が原因であるとする。すなわち、[ 73 ] の企業文化、官僚主義、[ 74 ] 派閥、相互の信頼感の欠如、不活発なチームワーク、社内外に対しての傲慢な態度、中間管理層の[ 75 ] の欠如、不確実に対する恐れである。
- そしてこれらの「つまずきの石」を乗り越え、大規模な変革を推進するために、以下の8段階のプロセスが[ 76 ] であると主張する。

【経営学者ジョン・コッターが提唱した8段階プロセス】

プロセス	
1	[ 77 ] を高める
2	変革推進のための連帶チームを作る
3	ビジョンと戦略を打ち出す
4	変革のためのビジョンを[ 78 ] する
5	従業員の自発を促す
6	[ 79 ] 成果を実現する
7	成果を活かして、更なる変革を推進する
8	新しい方法を企業文化に[ 80 ] させる

語群【71～80】

71	1. 戰略	2. 外向き	3. 危機意識
72	4. 内向き	5. 共感	6. 経験
73	7. 長期的	8. 有効	9. 事業再編
74	10. 合併	11. 短期的	12. 周知徹底
75	13. 定着	14. リーダーシップ	15. 社内
76			
77			
78			
79			
80			

## 【第12問】(配点10点)

(解答番号は [ 81 ] から [ 85 ] )

次の文章は「働き方改革：業務自動化による生産性向上（RPA）」に関する記述である。文中の空欄にあてはま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。

- (1) 日本の生産労働人口が減少局面にあるなか、労働力を維持しつつ国際競争力を強化するためには労働力の有効活用や生産性を向上させるための方策が必要である。近年の働き方改革の動きの中でも、人手不足を補いながら生産効率を上げるためのさまざまな施策が講じられてきている。たとえば [ 81 ] の推進をはじめとするワークスタイルの柔軟化による人材の確保や、ICTの高度活用による業務効率改善といったものがあげられる。
- (2) 現在、従来よりも少ない人数で生産力を高めるための手段として、RPAが注目を集めている。RPAはこれまで人間が行ってきた定型的なパソコン操作をソフトウェアの [ 82 ] により自動化するものである。具体的には、ユーザー・インターフェース上の操作を認識する技術とワークフロー実行を組み合わせ、表計算ソフトやメールソフト、[ 83 ] (基幹業務システム) など複数のアプリケーションを使用する業務プロセスをオートメーション化する。
- (3) RPAは業務の粒度や優先順位、コストが [ 84 ] (投資収益率) に見合わないなどの観点からシステム化が見送られてきた手作業の業務プロセスを、作業の品質を落とさず、比較的低コストかつ短期間で導入できるという特徴がある。具体的な適用業務としては、帳簿入力や伝票作成、ダイレクトメールの発送業務、経費チェック、顧客データの管理、[ 83 ]、SFA (営業支援システム) へのデータ入力、定期的情報収集など主に事務職の人たちが携わる定型業務があげられる。
- (4) RPAには三段階の自動化レベルがあるとされている。現在のRPAの多くは「クラス1」というレベルで定型業務に対応している。次期レベルの「クラス2」は、[ 85 ] と連携して非定型業務でも一部は自動化される。「クラス3」は、より高度な [ 85 ] と連携することで、業務プロセスの分析や改善だけでなく意思決定までを自動化できる。

### 語群【81～85】

81	1. アルゴリズム	2. ROI	3. SaaS
82	4. ROE	5. 外国人労働	6. ロボット
83	7. AI	8. プログラミング	9. MRP
84	10. テレワーク	11. ROA	12. 職住近接
85	13. MES	14. ERP	15. アンドロイド

### 【第13問】(配点10点)

(解答番号は 86 から 95 )

次の各文章は「財務状態や経営成績の分析など」に関する記述である。正しいものには1を、誤っているものには2を、解答欄にその番号をマークしなさい。

- 86 財務分析の方法には、大きく分けて「実数分析」と「比率分析」の2種類がある。財務分析では、「貸借対照表」「損益計算書」「キャッシュフロー計算書」の3つの財務諸表が分析対象である。
- 87 収益性分析は、企業の総合的な利益創出力を評価する手法であり、安全性分析は、企業の負債に対する支払い能力や倒産リスクを分析する。
- 88 生産性分析は、企業の経営資源をいかに効率的に使用して業務を改善したかを分析する。  
また、成長性分析は、企業の経営拡大の度合いや成長や将来性について分析する。
- 89 資本欠損とは、会社の純資産額が、資本金を下回っている状態をいう。債務超過とは、資産の総額より負債の総額が下回っている状態をいう。
- 90 資本欠損により悪化した財務体制の改善をするための方法としては、資本金又は準備金を減少（減資）して欠損を解消するという方法が多く用いられる。減資をする場合、株主への影響が大きいため、取締役会の決議を要する。
- 91 債務超過になると企業の信用力が低下し、融資が受けられなくなる状態になる。債務超過は、倒産である。
- 92 総資産回転率は、数値が大きいほど効率的な会社であることを意味する。一般的に販売業は、製造業より粗利益率は低いが、総資産回転率は高い。
- 93 売掛金や貸付金などは、債権回収が不能になった場合に備え、各期の利益から債権の額に応じて積み立てておくが、貸倒引当金は、借金から控除する形で表示されるため、評価性引当金とも言われる。
- 94 減価償却とは、建物、設備などの無形固定資産の取得原価を耐用年数に応じて費用配分する手続きのことをいう。減価償却費は、キャッシュアウトを伴う経費である。
- 95 EBITDAは、償却、利息、税金を差し引後の利益のことである。EBITDAは、M&A、企業や事業の価値を算出する場合などの参考にされる。

【第14問】(配点10点)

(解答番号は [ 96 ] から [ 100 ] )

企業会計原則は、一般原則、損益計算書原則、貸借対照表原則で構成されているが、次の表は、このうち、一般原則の7つの原則に関する記述である。文中の空欄にあてはま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。

1. 真実性の原則	企業会計は、企業の財政状態及び [ 96 ] に関して、真実な報告を提供するものでなければならない。
2. 正規の簿記の原則	企業会計は、すべての取引につき、正規の簿記の原則に従って、正確な会計帳簿を作成しなければならない。
3. 資本取引・損益取引区別の原則	資本取引と損益取引とを明瞭に区別し、特に資本 [ 97 ] と利益 [ 97 ] とを混同してはならない。
4. 明瞭性の原則	企業会計は、財務諸表によって、[ 98 ] に対し必要な会計事実を明瞭に表示し、企業の状況に関する判断を誤らせないようにしなければならない。
5. 繼続性の原則	企業会計は、その処理の原則及び手続を毎期継続して適用し、みだりにこれを変更してはならない。
6. [ 99 ] 主義の原則	企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合には、これに備えて適当に健全な会計処理をしなければならない。
7. [ 100 ] の原則	株主総会提出のため、信用目的のため、租税目的のため等種々の目的のために異なる形式の財務諸表を作成する必要がある場合、それらの内容は、信頼しうる会計記録に基づいて作成されたものであって、政策の考慮のために事実の真実な表示をゆがめてはならない。

語群【96～100】

96	1. 株主	2. 的確	3. 剰余金
97	4. 正確	5. 残余金	6. 確実
98	7. 営業成績	8. 単一性	9. 利害関係者
99	10. 保守	11. 経営成績	12. 堅実
100	13. 積立金	14. 投資家	15. 事業成績

## 【第15問】〈配点10点〉

(解答番号は101から110)

次の各文章は「働き方改革関連法および改正出入国管理法（いずれも略称）」に関する記述である。正しいものには1を、誤っているものには2を、解答欄にその番号をマークしなさい。

### 1、働き方改革関連法

101 働き方改革関連法の「3つの柱」は、1) 長時間労働の是正、2) 多様で柔軟な働き方の実現、3) 外国人労働の確保の3つである。

102 時間外労働（休日労働は含まず）の上限は、原則として、月45時間・年360時間となり、臨時的な特別の事情がなければ、これを超えることはできない。

103 臨時的な特別の事情があって労使が合意する場合でも、「時間外労働は、年800時間以内」「時間外労働+休日労働は、月100時間未満」「2～6か月平均は、60時間以内」「月60時間を超えることができる年6ヶ月まで」である。

104 労働契約法やパートタイム労働法では、契約期間やパートタイマーであることを理由とする不合理な差別を禁止している。

105 「有給休暇の取得義務化」として、年10日以上の有給休暇が与えられる労働者（パートやアルバイトも含める）に対し、そのうち5日を発生日から1年以内に、時季を定めて有給休暇を取得しなければならない。

### 2、入管法の改正

106 「改正入管法」の正式名称は「出入国管理及び難民認定法及び法務省設置法の一部を改正する法律」である。

107 在留資格とは、外国人が我が国に入国・在留して従事することができる活動又は入国・在留できる身分又は地位について類型化し、法律上明らかにしたものである。

108 在留資格で認められた範囲や在留期間を超えて就労すると不法就労になる。外国人を不法就労させた場合、事業主は不法就労助長罪の処罰の対象とならない。

109 企業等の受け入れ機関には、「労働、社会保険、租税関連法令を遵守していること」「1年以内に、行方不明者等を発生させていないこと」「5年以内に、出入国・労働法令違反がないこと」の3つの条件が求められる。

110 入管法の改正に伴い、外国人を対象とした労働基準法をはじめとした諸法令の改正が行われるため、労働条件などは日本人の労働者と異なる管理が必要である。