# ITストラテジスト

# 事業戦略・ビジネスモデル・DX 問題・解答解説

**150問 / 4択 / 全4肢解説 / 基礎・標準・応用**

---

**本教材は資格ブートキャンプの独自作成問題です。各設問の正答と解説を確認しながら、知識だけでなく判断根拠も整理してください。**

## 問題 1 経営方針・企業目標

**経営者から『生成AIを導入して競争力を高めたい』と相談された。ITストラテジストが最初に行うこととして最も適切なものはどれか。**

**ア. 経営方針・企業目標と、解決したい事業課題や期待する成果を確認する**
**イ. 生成AI製品の比較表を作り、最安製品を即決する**
**ウ. 全社員へ同じ生成AIツールを一律配布する**
**エ. 既存システムを全て廃止してAI中心に再構築する**

**正解：ア. 経営方針・企業目標と、解決したい事業課題や期待する成果を確認する**

ア：技術導入を目的化せず、経営要求と期待成果を先に明確にする。
イ：経営課題と適合性を確認せず製品選定を先行させている。
ウ：対象業務や価値、リスクを確認しない全社展開は適切でない。
エ：経営要求や実現可能性を確認せず全面刷新するのは過大な手段である。

総合解説：ITストラテジストは、経営方針・企業目標・中長期構想・経営戦略を理解し、情報化に関わる重点事項を識別してからIT活用を具体化する。

---

## 問題 2 経営方針・企業目標

**企業目標として最も適切な表現はどれか。**

**ア. 最新CRMを導入する**
**イ. 3年以内に既存顧客の継続率を80%から90%へ高める**
**ウ. クラウドを積極的に使う**
**エ. DXを頑張る**

**正解：イ. 3年以内に既存顧客の継続率を80%から90%へ高める**

ア：CRM導入は手段であり、それ自体は事業成果を示さない。
イ：期限・対象・成果が示され、達成度を確認しやすい。
ウ：利用方針であって、達成すべき企業成果が明確でない。
エ：具体的な成果・対象・期限がなく評価しにくい。

総合解説：戦略目標は、技術や施策そのものではなく、事業上の成果として表すと施策との因果関係を評価しやすい。

---

## 問題 3 経営方針・企業目標

**経営方針が『高付加価値サービスへ集中し、価格競争から脱却する』である場合、最も整合するIT活用案はどれか。**

**ア. 全商品を無条件で値下げするための価格変更機能だけを強化する**
**イ. 競合と同じ機能だけを最小費用で模倣する**
**ウ. 顧客データを統合し、利用状況に応じた個別提案と付加価値サービスを強化する**
**エ. 利用目的を決めずにデータを大量収集する**

**正解：ウ. 顧客データを統合し、利用状況に応じた個別提案と付加価値サービスを強化する**

ア：価格競争からの脱却という経営方針と逆方向である。
イ：高付加価値化より同質化を促す。
ウ：差別化と顧客価値向上を支えるIT活用である。
エ：データ収集自体は経営方針への貢献を保証しない。

総合解説：IT施策は経営方針・企業目標との関係を明確にし、どの競争優位や顧客価値を強化するかを説明できる必要がある。

---

## 問題 4 経営方針・企業目標

**中長期構想の説明として最も適切なものはどれか。**

**ア. 今週実施するサーバ再起動手順を定める**
**イ. 当月の障害チケット処理順を決める**
**ウ. 特定製品のパッチ適用日時だけを決める**
**エ. 数年先の目指す事業像と、その実現に向けた大きな方向性を示す**

**正解：エ. 数年先の目指す事業像と、その実現に向けた大きな方向性を示す**

**ア：日常運用手順であり中長期構想ではない。**
**イ：短期運用管理である。**
**ウ：個別運用計画であり将来の事業像ではない。**
**エ：中長期構想は短期タスクより上位の将来像と方向性を扱う。**

**総合解説：ITを活用した事業戦略では、単年度の施策だけでなく経営の中長期構想を踏まえて優先順位と投資方向を定める。**

---

## 問題 5 経営方針・企業目標

**経営会議で『短期利益の最大化』と『新市場への先行投資』が同時に要求され、IT投資枠では両方を十分に実施できない。ITストラテジストの対応として最も適切なものはどれか。**

**ア. 経営上の優先順位、許容できる短期利益の低下、投資期間を確認し、選択肢ごとの効果とリスクを示して意思決定を支援する**
**イ. IT部門だけで新市場投資を優先すると決める**
**ウ. 両方を満額実施する前提で予算不足を無視する**
**エ. 目標の矛盾を記録せず、先着順で案件を採択する**

**正解：ア. 経営上の優先順位、許容できる短期利益の低下、投資期間を確認し、選択肢ごとの効果とリスクを示して意思決定を支援する**

**ア：相反する目標は経営判断に必要な情報を整理して調整する。**
**イ：経営目標間の優先順位をIT部門が独断で決めるべきではない。**
**ウ：資源制約を無視した計画は実行可能性がない。**
**エ：経営要求との整合や説明責任を満たさない。**

**総合解説：戦略策定では、経営要求の重点事項と資源制約を明確化し、効果・リスク・時間軸を比較して意思決定を支援する。**

---

## 問題 6 経営方針・企業目標

**企業目標が『2年で法人顧客の解約率を半減する』である。下位施策の目標設定として最も適切なものはどれか。**

**ア. システム画面の色を毎月変更する回数をKPIにする**
**イ. 解約兆候の検知率や重要問い合わせの初回解決率など、解約率低下との因果関係を説明できる活動指標を設定する**
**ウ. IT予算の消化率100%だけを目標にする**
**エ. ログ保存量を最大化する**

**正解：イ.**
**解約兆候の検知率や重要問い合わせの初回解決率など、解約率低下との因果関係を説明できる活動指標を設定する**

**ア：解約率低下との因果関係が説明できない。**
**イ：上位成果につながる活動指標へ展開する。**
**ウ：予算消化は顧客成果を示さない。**
**エ：データ量の増加自体は解約率改善を保証しない。**

**総合解説：経営目標からCSFや主要活動を導き、上位成果に寄与する測定可能な指標へ落とし込むことが重要である。**

---

## 問題 7 経営方針・企業目標

**海外展開を支えるシステム構想を検討している。企業目標は売上拡大だが、対象国・開始時期・法規制・投資上限が未確定である。最も適切な対応はどれか。**

**ア. 対象国をIT部門が任意に決めて設計を完了する**
**イ. 不確定事項を無視し、最大規模で設計する**
**ウ. 未確定事項を前提・制約・意思決定事項として整理し、経営側と確認してから構想を具体化する**
**エ. すべて確定するまで情報収集も行わない**

**正解：ウ. 未確定事項を前提・制約・意思決定事項として整理し、経営側と確認してから構想を具体化する**

ア：事業判断をIT部門が代替している。
イ：過剰投資や規制不適合のリスクが高い。
ウ：前提の不確実性を可視化し、計画の根拠を明確にする。
エ：不確実性を減らすための調査・選択肢整理は進められる。

総合解説：経営要求を理解する際は、目標だけでなく対象範囲、時間軸、資源、規制などの前提・制約を明確にする。

---

## 問題 8 経営方針・企業目標

**『新規顧客獲得コストを20%削減する』という要求と『営業支援システムに見込み客スコアリング機能を追加する』という要求の関係として最も適切なものはどれか。**

**ア. 両者は同じ階層の経営目標である**
**イ. 前者がシステム要件で、後者が企業目標である**
**ウ. 両者に因果関係を確認する必要はない**
**エ. 前者が事業上の成果要求で、後者はその実現手段となり得る情報化要求である**

**正解：エ. 前者が事業上の成果要求で、後者はその実現手段となり得る情報化要求である**

ア：機能追加は手段であり事業成果とは異なる。
イ：関係が逆である。
ウ：手段が成果に寄与するかを検証する必要がある。
エ：成果と手段を階層化して考える。

総合解説：IT戦略では、経営要求をそのまま機能要件へ置き換えず、事業成果から必要な能力・業務・情報化施策へ段階的に展開する。

---

## 問題 9 経営方針・企業目標

**経営計画に『顧客体験を業界最高水準にする』とだけ記載されている。ITを活用した事業戦略へ落とし込む前に最も必要なことはどれか。**

**ア. 対象顧客、評価指標、基準値、目標値、期限を具体化し、何をもって業界最高水準とするか合意する**
**イ. UX関連ツールを最も多く導入する**
**ウ. 競合の画面デザインをそのまま複製する**
**エ. 測定方法を決めずに施策を開始する**

**正解：ア. 対象顧客、評価指標、基準値、目標値、期限を具体化し、何をもって業界最高水準とするか合意する**

ア：曖昧な目標を測定可能な成果へ具体化する。
イ：ツール数は顧客体験の成果を直接示さない。
ウ：競争優位や自社顧客価値を考慮していない。
エ：成果評価ができず戦略の見直しにもつながらない。

総合解説：ITストラテジストは、企業目標と事業戦略の評価指標を結び付け、成果の測定方法まで定義する必要がある。

---

## 問題 10 経営方針・企業目標

**M&Aによって経営方針が『国内単独成長』から『グループ横断で顧客基盤を統合しクロスセルを拡大』へ変わった。既存IT戦略への対応として最も適切なものはどれか。**

**ア. 旧方針で承認済みなので全案件を無条件に継続する**
**イ. 既存IT施策の前提とKPIを再点検し、顧客データ統合や業務連携など新方針への寄与度で優先順位を見直す**
**ウ. M&A後はIT戦略を廃止し、各社が独立に最適化する**
**エ. システム統合を目的化し、事業効果を測らない**

**正解：イ. 既存IT施策の前提とKPIを再点検し、顧客データ統合や業務連携など新方針への寄与度で優先順位を見直す**

ア：経営要求が変われば投資の妥当性も変わる。
イ：経営方針の変化に合わせてIT戦略も再整合する。
ウ：グループ横断の経営方針と矛盾する。
エ：統合は手段でありクロスセル等の成果で評価すべきである。

総合解説：経営方針・企業目標はIT戦略の上位前提であるため、大きな環境変化やM&A時には既存施策の整合性を再評価する。

---

## 問題 11 外部環境・競争分析

**PEST分析で『個人情報保護規制の改正』を主に分類する要因はどれか。**

**ア. Economicだけ**
**イ. Socialだけ**
**ウ. Political／Legalに関わる政治・制度要因**
**エ. Technologicalだけ**

**正解：ウ. Political／Legalに関わる政治・制度要因**

ア：経済指標とは異なる。
イ：社会要因も影響し得るが、法改正そのものは制度要因が中心である。
ウ：法規制は政策・制度環境として外部要因を分析する。
エ：技術進歩そのものではない。

総合解説：PESTは政治・制度、経済、社会、技術などのマクロ環境を整理し、事業機会とリスクを把握するために用いる。

---

## 問題 12 外部環境・競争分析

**新規参入の脅威が高まりやすい状況はどれか。**

**ア. 巨額の設備投資と厳しい認可が必要である**
**イ. 既存企業に強い規模の経済がある**
**ウ. 顧客の乗換えコストが非常に高い**
**エ. 初期投資が小さく、流通チャネルへのアクセスも容易で参入障壁が低い**

**正解：エ. 初期投資が小さく、流通チャネルへのアクセスも容易で参入障壁が低い**

ア：参入障壁が高く新規参入を抑えやすい。
イ：規模の経済は新規参入者に不利に働く。
ウ：既存企業から顧客を奪いにくく参入障壁となる。
エ：参入障壁が低いほど新規競合が入りやすい。

総合解説：競争環境分析では、既存競争だけでなく新規参入、代替品、買い手、売り手などの圧力を把握する。

---

## 問題 13 外部環境・競争分析

**オンライン会議サービス事業者にとって、代替品の脅威として最も適切なものはどれか。**

**ア. 同じ『遠隔で情報共有する』目的を別方式で満たす新しいコラボレーション手段**
**イ. 自社サービスの新バージョン**
**ウ. 自社内の開発チーム**
**エ. 同じサービスの障害監視ツール**

**正解：ア. 同じ『遠隔で情報共有する』目的を別方式で満たす新しいコラボレーション手段**

ア：顧客が同じ目的を別の方法で達成できる選択肢が代替となる。
イ：同一企業の製品更新であり外部の代替圧力とは限らない。
ウ：供給側の内部資源であり代替品ではない。
エ：補完的な運用ツールであり顧客目的を代替しない。

総合解説：代替品は業界定義の外から現れることもあるため、製品カテゴリではなく顧客が達成したい目的から捉える。

---

## 問題 14 外部環境・競争分析

**法人向けソフトウェア市場で、買い手の交渉力が強くなりやすい条件はどれか。**

**ア. 顧客が多数に分散し、1社当たりの購入額が小さい**
**イ. 少数の大口顧客が売上の大半を占め、競合製品への切替えも容易である**
**ウ. 乗換えコストが高く、代替製品がほとんどない**
**エ. 供給側が独自規格を持ち、顧客が強く依存する**

**正解：イ. 少数の大口顧客が売上の大半を占め、競合製品への切替えも容易である**

ア：個々の顧客の交渉力は相対的に弱くなりやすい。
イ：顧客集中度が高く代替先が多いと価格・条件交渉力が強まりやすい。
ウ：買い手の選択肢が少なく交渉力は弱まりやすい。
エ：供給側の優位が強まりやすい。

総合解説：買い手の集中度、購入規模、代替可能性、乗換えコストなどは競争圧力を評価する重要な観点である。

---

## 問題 15 外部環境・競争分析

**自社サービスが特定1社の希少なAI学習データに依存し、代替データの入手が難しい。競争分析上、最も重要な示唆はどれか。**

**ア. 買い手の交渉力だけが高まる**
**イ. 新規参入の脅威が必ずゼロになる**
**ウ. 供給者の交渉力が高く、価格上昇や提供停止が事業リスクになり得る**
**エ. 競争環境への影響はない**

**正解：ウ. 供給者の交渉力が高く、価格上昇や提供停止が事業リスクになり得る**

ア：主な論点は供給側への依存である。
イ：供給資源への依存だけで新規参入の有無は断定できない。
ウ：代替困難な重要資源を少数供給者が握ると供給者優位が高まる。
エ：重要資源の供給条件は収益性と継続性に直接影響する。

総合解説：戦略策定では、重要供給者への依存度を把握し、複線化、内製化、契約、代替技術などの選択肢を検討する。

---

## 問題 16 外部環境・競争分析

**既存企業間の競争が激しくなりやすい状況はどれか。**

**ア. 市場が急成長し各社が成長余地を確保しやすい**
**イ. 各社の製品が明確に差別化され顧客ロイヤルティが高い**
**ウ. 撤退が容易で固定費も小さい**
**エ. 市場成長が鈍く、製品差別化が小さく、固定費負担が大きい**

**正解：エ. 市場成長が鈍く、製品差別化が小さく、固定費負担が大きい**

ア：相対的にシェア奪取圧力は弱まり得る。
イ：直接的な価格競争は弱まりやすい。
ウ：過剰供給が長期化しにくい。
エ：成長停滞・同質化・高固定費はシェア争いと価格競争を招きやすい。

総合解説：競争の強さは市場成長率、差別化、固定費、撤退障壁、競合数など複数要因で評価する。

---

## 問題 17 外部環境・競争分析

**SWOT分析におけるOpportunity（機会）に該当するものはどれか。**

**ア. 法改正によってオンライン本人確認を利用できる対象業務が拡大した**
**イ. 自社が独自の顧客データを保有している**
**ウ. 自社の開発人材が不足している**
**エ. 主要競合が低価格戦略を強化した**

**正解：ア. 法改正によってオンライン本人確認を利用できる対象業務が拡大した**

ア：自社外部の環境変化で、活用すれば成長機会になり得る。
イ：内部の有利な資源なのでStrengthに当たる。
ウ：内部の弱点なのでWeaknessに当たる。
エ：自社に不利な外部変化ならThreatとして扱う。

総合解説：SWOTでは内部要因の強み・弱みと外部要因の機会・脅威を分け、組合せから戦略オプションを検討する。

---

## 問題 18 外部環境・競争分析

**新しいデータ規制が施行され、取得可能データが制限される一方、適切な同意管理を行う企業には信頼獲得の機会が生じると予想される。最も適切な分析はどれか。**

**ア. 規制はIT部門だけの問題なので事業戦略から除外する**
**イ. 規制をコスト増という脅威だけでなく、信頼性を差別化要因にできる機会としても評価する**
**ウ. 競合も同じ規制を受けるので分析不要とする**
**エ. 施行後まで何も検討しない**

**正解：イ. 規制をコスト増という脅威だけでなく、信頼性を差別化要因にできる機会としても評価する**

ア：法規制は市場・顧客・事業モデルへ影響する。
イ：外部変化は脅威と機会の両面を持ち得る。
ウ：対応能力の差が競争優位に影響し得る。
エ：事前の影響分析と対応準備が必要である。

総合解説：事業環境分析では市場・競争・取引先・法規制・経済情勢などを調査し、企業目標への影響を明らかにする。

---

## 問題 19 外部環境・競争分析

**将来の市場成長率と規制強度が大きく不確実である。シナリオプランニングの使い方として最も適切なものはどれか。**

**ア. 最も楽観的な将来だけを採用し他は無視する**
**イ. 過去の平均値を唯一の未来として固定する**
**ウ. 重要な不確実性の組合せから複数の将来像を描き、各シナリオで戦略の頑健性を検討する**
**エ. 未来を正確に一点予測することだけを目的とする**

**正解：ウ. 重要な不確実性の組合せから複数の将来像を描き、各シナリオで戦略の頑健性を検討する**

ア：不確実性への備えにならない。
イ：構造変化を扱えない。
ウ：単一予測に依存せず複数の将来条件で意思決定を検証する。
エ：シナリオは予言ではなく不確実性への戦略準備である。

総合解説：ITストラテジストには課題・リスク抽出においてシナリオプランニングの知識が求められる。

---

## 問題 20 外部環境・競争分析

**市場が成熟期に入り全体成長が鈍化している場合、環境分析から導かれる対応として最も適切なものはどれか。**

**ア. 市場成長率が低いので顧客分析をやめる**
**イ. 競合の存在を無視して同じ施策を継続する**
**ウ. IT投資をすべて停止する**
**エ. 顧客維持、差別化、効率化、新用途・隣接市場など複数の成長余地を検討する**

**正解：エ. 顧客維持、差別化、効率化、新用途・隣接市場など複数の成長余地を検討する**

ア：顧客維持や差別化の重要性はむしろ高まる。
イ：成熟市場では競争激化を考慮すべきである。
ウ：戦略目的に沿う効率化や新価値創出投資まで一律停止するのは不適切である。
エ：成熟市場では単純な市場成長依存から戦略を見直す。

総合解説：市場成長率や成熟度は競争の強さと投資機会に影響するため、顧客・競合・代替品と合わせて評価する。

---

## 問題 21 外部環境・競争分析

**企業目標は『3年で海外売上比率40%』だが、分析の結果、主要候補国では現地決済手段への対応不足と強いローカル競合が判明した。最も適切な次の分析はどれか。**

**ア. 目標達成に必要な現地能力と現状の差を整理し、決済対応・提携・参入方式などの課題へ落とし込む**
**イ. 海外売上目標を見ずに国内業務の効率化だけを進める**
**ウ. ローカル競合がいるため目標を自動的に撤回する**
**エ. 決済対応を技術課題だけとして事業側に共有しない**

**正解：ア. 目標達成に必要な現地能力と現状の差を整理し、決済対応・提携・参入方式などの課題へ落とし込む**

ア：環境分析を企業目標とのギャップへ結び付ける。
イ：目標との関係が薄い。
ウ：選択肢や実現可能性評価なしに撤回するのは早計である。
エ：市場参入上の事業課題として扱う必要がある。

総合解説：ITストラテジストは、外部環境分析結果と企業目標との関係を明確化し、実現に必要な課題や戦略オプションを抽出する。

---

## 問題 22 外部環境・競争分析

**景気後退で顧客の価格感度が高まる一方、AI技術の進展で低コスト自動化が可能になり、さらに新規参入が増えている。戦略策定前の分析として最も適切なものはどれか。**

**ア. AI技術だけを見て他要因を無視する**
**イ. 各要因を独立に列挙するだけでなく、顧客行動・コスト構造・競争圧力への相互作用を整理する**
**ウ. 景気後退だけを見て技術による機会を無視する**
**エ. 要因数が多いので外部分析を中止する**

**正解：イ. 各要因を独立に列挙するだけでなく、顧客行動・コスト構造・競争圧力への相互作用を整理する**

**ア：経済・競争要因を欠く。**
**イ：複数の外部変化が同時に収益構造へ与える影響を統合して評価する。**
**ウ：脅威だけの分析になっている。**
**エ：不確実性が高いほど構造化した分析が必要である。**

**総合解説：市場・経済・技術・競争環境は相互に作用するため、企業目標と収益構造への影響を統合して分析する。**

---

## 問題 23 内部資源・課題抽出

**SWOT分析でStrength（強み）に該当するものはどれか。**

**ア. 市場全体のデジタル需要が拡大している**
**イ. 新規規制が導入される予定である**
**ウ. 長年蓄積した独自データと、それを活用して高精度な需要予測を行える組織能力**
**エ. 競合が新製品を発表した**

**正解：ウ. 長年蓄積した独自データと、それを活用して高精度な需要予測を行える組織能力**

**ア：外部環境の機会である。**
**イ：外部環境の変化であり強みではない。**
**ウ：自社内部にあり競争上有利に働く資源・能力である。**
**エ：外部の競争要因である。**

**総合解説：内部環境分析では、人材、データ、ブランド、技術、プロセス、組織能力など自社の資源・能力を評価する。**

---

## 問題 24 内部資源・課題抽出

**顧客への納期遅延が多い。バリューチェーンの観点で最も有効な分析はどれか。**

**ア. 各部門のPC台数だけを比較する**
**イ. 経理部門の費用だけを分析する**
**ウ. 競合の広告コピーだけを収集する**
**エ. 受注、調達、生産、出荷など価値提供の一連の活動をつなげ、どこで待ち時間や再作業が発生しているか確認する**

**正解：エ.**
**受注、調達、生産、出荷など価値提供の一連の活動をつなげ、どこで待ち時間や再作業が発生しているか確認する**

**ア：納期遅延のプロセス原因を捉えにくい。**
**イ：価値提供全体の流れを見ていない。**
**ウ：内部業務のボトルネック特定には直結しない。**
**エ：部門横断の活動連鎖から付加価値と非効率を把握する。**

**総合解説：内部課題の抽出では、部門単位だけでなく顧客価値を生む一連の活動としてプロセスを捉えることが重要である。**

---

## 問題 25 内部資源・課題抽出

**ある分析アルゴリズムが競合にも容易に購入でき、導入も簡単である。持続的競争優位の源泉としての評価はどれか。**

**ア. 価値があっても希少性や模倣困難性が乏しければ、持続的優位は限定的になりやすい**
**イ. 価値があれば必ず永続的な独占優位になる**
**ウ. IT資源は競争優位に一切ならない**
**エ. 希少性が低いほど模倣困難になる**

**正解：ア. 価値があっても希少性や模倣困難性が乏しければ、持続的優位は限定的になりやすい**

**ア：広く入手できる資源だけでは差別化を維持しにくい。**
**イ：競合が同じ資源を入手できれば優位は持続しにくい。**
**ウ：データ・人材・プロセスとの組合せ次第で優位になり得る。**
**エ：一般に関係が逆である。**

**総合解説：内部資源は単体の有無だけでなく、顧客価値、希少性、模倣困難性、組織的活用能力などから競争優位への寄与を評価する。**

---

## 問題 26 内部資源・課題抽出

**企業のコンピテンシーとして最も適切な例はどれか。**

**ア. 未使用のサーバを大量に保有していること**
**イ. 顧客データ分析と現場改善を継続的に結び付け、短期間で新サービスへ反映する組織的能力**
**ウ. 単年度の現金残高が多いことだけ**
**エ. 競合のサービス仕様書を持っていること**

**正解：イ. 顧客データ分析と現場改善を継続的に結び付け、短期間で新サービスへ反映する組織的能力**

**ア：保有資産だけでは成果を生む能力とは限らない。**
**イ：複数資源を組み合わせ成果を生む組織能力である。**
**ウ：資源ではあるが組織能力の説明ではない。**
**エ：情報保有だけで自社の実行能力とはいえない。**

**総合解説：事業戦略では、自社の資源だけでなく、それらを組み合わせ価値へ転換するコンピテンシーを把握する。**

---

## 問題 27 内部資源・課題抽出

**自社の受注処理に平均5日かかる。業界優良企業では1日で処理していることが分かった。ベンチマーキングの次の使い方として最も適切なものはどれか。**

**ア. 1日という数字だけを自社KPIに設定し、原因分析を行わない**
**イ. 優良企業の業務を前提条件を見ずに完全複製する**
**ウ. 差を生む業務プロセス・役割・情報連携を分析し、自社へ適用可能な改善要因を抽出する**
**エ. 自社が遅い事実を隠して比較を中止する**

**正解：ウ. 差を生む業務プロセス・役割・情報連携を分析し、自社へ適用可能な改善要因を抽出する**

**ア：実現方法が不明なままでは改善計画にならない。**
**イ：自社の顧客・規模・規制との適合性を確認する必要がある。**
**ウ：数値差の確認から原因・実践方法の学習へ進む。**
**エ：課題抽出の機会を失う。**

**総合解説：ベンチマーキングは優良実践との差を把握し、差を生む要因を学んで自社の改善課題へ落とし込む。**

---

## 問題 28 内部資源・課題抽出

**営業担当者から『システムが遅い』との苦情が多い。調査すると、実際には同じ顧客情報を3システムへ重複入力する業務設計が主な時間増の原因だった。事業課題として最も適切な表現はどれか。**

**ア. PCの色が古い**
**イ. 営業担当者がシステムを嫌っている**
**ウ. サーバを最新機種に交換する必要がある**
**エ. 顧客情報管理プロセスが分断され、重複入力によって営業生産性が低下している**

**正解：エ. 顧客情報管理プロセスが分断され、重複入力によって営業生産性が低下している**

**ア：原因とも事業影響とも関係がない。**
**イ：感想だけでは根本原因が明確でない。**
**ウ：原因確認前に解決手段を固定している。**
**エ：症状ではなく業務構造と事業影響を課題として表現する。**

**総合解説：課題抽出では、現象・原因・事業影響を分けて分析し、解決手段を先に決めないことが重要である。**

---

## 問題 29 内部資源・課題抽出

**内部分析で20件の課題が抽出された。限られた投資枠で優先順位を付ける方法として最も適切なものはどれか。**

**ア. 企業目標への影響、顧客価値、緊急性、リスク、解決可能性、必要資源などを基準化して比較する**
**イ. 発見した順に着手する**
**ウ. 最も声の大きい部門の課題を全て優先する**
**エ. ITで解けそうな課題だけを選び、事業影響を見ない**

**正解：ア. 企業目標への影響、顧客価値、緊急性、リスク、解決可能性、必要資源などを基準化して比較する**

**ア：経営目標と実現性を複数観点で評価する。**
**イ：事業重要度を反映しない。**
**ウ：全社最適や企業目標との整合が欠ける。**
**エ：IT適用容易性だけでは投資優先順位を決められない。**

**総合解説：ITストラテジストは、収集した情報から重要課題を抽出し、経営要求や構築・運用面も含めて評価する。**

---

## 問題 30 内部資源・課題抽出

**自社は大量の顧客データを持つが分析人材が不足し、データ品質も部門ごとにばらつく。一方、競合はデータ量は少ないが迅速に商品改善へ反映している。最も適切な課題認識はどれか。**

**ア. データ量が多いので自社の優位は確定しており課題はない**
**イ. データ保有量ではなく、品質・分析能力・意思決定プロセスを統合して価値へ変える能力が不足している**
**ウ. 競合よりデータ量が多いので分析人材は不要である**
**エ. 全データを削除すれば競争力が上がる**

**正解：イ. データ保有量ではなく、品質・分析能力・意思決定プロセスを統合して価値へ変える能力が不足している**

**ア：未活用・低品質では価値へ転換できない。**
**イ：資源は活用能力と組み合わさって初めて競争力になる。**
**ウ：能力不足を無視している。**
**エ：価値ある資源を失うだけで課題解決にならない。**

**総合解説：内部分析では、資源の保有だけでなくデータ品質、人材、プロセス、ガバナンス、学習能力などの組合せを評価する。**

---

## 問題 31 IT動向・技術価値評価

**IT動向を調査するときの進め方として最も適切なものはどれか。**

**ア. SNSで話題の技術を全て導入する**
**イ. 一度作った技術一覧を何年も更新しない**
**ウ. 経営課題・顧客価値・競争環境から調査テーマを定め、複数の信頼できる情報源で継続的に評価する**
**エ. 単一ベンダの営業資料だけで将来性を確定する**

**正解：ウ. 経営課題・顧客価値・競争環境から調査テーマを定め、複数の信頼できる情報源で継続的に評価する**

**ア：話題性だけでは事業価値や適合性を判断できない。**
**イ：IT動向は変化するため継続的な把握が必要である。**
**ウ：目的と評価基準を持って技術情報を収集する。**
**エ：情報源の偏りが大きい。**

**総合解説：ITストラテジストには、IT動向を調査し、企業目的・競争優位・事業機会にどう使えるか分析する能力が求められる。**

---

## 問題 32 IT動向・技術価値評価

**新技術のPoC（概念実証）を行う主な目的として最も適切なものはどれか。**

**ア. 本番運用の全要件を必ず完成させる**
**イ. 検証指標を決めずに技術を触ってみるだけにする**
**ウ. PoCが成功したら事業性評価を省略する**
**エ. 限定した条件で技術的・業務的な仮説を検証し、本格投資前の不確実性を下げる**

**正解：エ. 限定した条件で技術的・業務的な仮説を検証し、本格投資前の不確実性を下げる**

**ア：PoCは本番完成を目的としない。**
**イ：仮説と評価基準がなければ意思決定に使いにくい。**
**ウ：技術成立と事業価値は別に評価する必要がある。**
**エ：小規模な実証で成立条件とリスクを確認する。**

**総合解説：PoCでは検証したい仮説、成功・中止基準、対象範囲、評価指標を事前に定めると本格投資判断に役立つ。**

---

## 問題 33 IT動向・技術価値評価

**生成AIを顧客応対へ活用する案を評価する観点として最も適切なものはどれか。**

**ア. 応答品質・顧客価値・運用コストに加え、誤回答、機密情報、著作権・ガバナンスなどのリスクも評価する**
**イ. モデルのパラメータ数だけで採否を決める**
**ウ. 生成速度だけで全社導入を決める**
**エ. 生成AIなら必ず人員をゼロにできると仮定する**

**正解：ア. 応答品質・顧客価値・運用コストに加え、誤回答、機密情報、著作権・ガバナンスなどのリスクも評価する**

**ア：事業価値とリスクを多面的に評価する。**
**イ：規模だけでは顧客価値やリスクを判断できない。**
**ウ：品質・費用・リスクが欠落している。**
**エ：業務設計や品質管理、人の役割を無視した過度な仮定である。**

**総合解説：IPAのITストラテジストシラバスでは生成AIを含むAI動向を把握し、利用価値を評価する能力が求められている。**

---

## 問題 34 IT動向・技術価値評価

**候補技術Aは成熟して導入容易だが差別化効果が小さく、技術Bは差別化効果が大きいが不確実性も高い。評価方法として最も適切なものはどれか。**

**ア. 差別化効果だけでBを採用する**
**イ. 事業価値、技術成熟度、導入難易度、リスク、投資額、戦略適合性を共通基準で比較する**
**ウ. 成熟度だけでAを採用する**
**エ. 候補ごとに異なる基準を使い結論を比較不能にする**

**正解：イ. 事業価値、技術成熟度、導入難易度、リスク、投資額、戦略適合性を共通基準で比較する**

**ア：リスクや実現性を無視している。**
**イ：複数軸でトレードオフを可視化する。**
**ウ：事業価値を無視している。**
**エ：意思決定の透明性が下がる。**

**総合解説：ITの利用価値は、技術単体の新しさではなく、企業目標への寄与と実現可能性を組み合わせて評価する。**

---

## 問題 35 IT動向・技術価値評価

**製造機械へセンサーを付けるIoT施策を検討している。事業価値を高める設計として最も適切なものはどれか。**

**ア. センサー台数の最大化だけを目標にする**
**イ. データを蓄積するが誰も利用しない**
**ウ. 取得データから故障予兆や稼働率改善につなげる意思決定・保守プロセスまで設計する**
**エ. 既存保守プロセスを一切変えずアラートも見ない**

**正解：ウ. 取得データから故障予兆や稼働率改善につなげる意思決定・保守プロセスまで設計する**

**ア：機器数は事業成果を保証しない。**
**イ：価値創出プロセスがない。**
**ウ：センサー設置ではなくデータを業務成果へ変換する仕組みが必要である。**
**エ：データを行動へ結び付けられない。**

**総合解説：IT価値評価では、データ取得、分析、意思決定、業務行動、成果の因果連鎖まで確認する。**

---

## 問題 36 IT動向・技術価値評価

**新規デジタルサービスで需要予測が難しい。クラウド活用の事業上の価値として最も適切なものはどれか。**

**ア. クラウドなら総コストが必ず最小になる**
**イ. クラウドを使えば事業モデル検討が不要になる**
**ウ. クラウドではセキュリティ責任が全て事業者へ移る**
**エ. 需要変動に応じて資源を増減しやすく、初期投資と市場投入までの時間を抑えられる可能性がある**

**正解：エ. 需要変動に応じて資源を増減しやすく、初期投資と市場投入までの時間を抑えられる可能性がある**

**ア：利用形態次第でコストは変わり、必ず最安とは限らない。**
**イ：インフラ選択と事業価値設計は別である。**
**ウ：利用者側にも責任が残る。**
**エ：変動需要と迅速な立上げに対する柔軟性が価値になり得る。**

**総合解説：技術採用は機能比較だけでなく、資本効率、スピード、拡張性、運用負荷、ロックイン、リスクなど事業上の効果で評価する。**

---

## 問題 37 IT動向・技術価値評価

**AIによる需要予測モデルの精度が上がらない。モデル変更前に確認すべき事項として最も適切なものはどれか。**

**ア. 学習データの欠損・偏り・定義不一致・鮮度など、データ品質と業務上の代表性を確認する**
**イ. データ品質を確認せずモデル規模だけを増やす**
**ウ. 精度評価を行わず本番展開する**
**エ. 過去データをすべて同じ重みで永久利用する**

**正解：ア. 学習データの欠損・偏り・定義不一致・鮮度など、データ品質と業務上の代表性を確認する**

**ア：AI価値はモデルだけでなく入力データの品質に左右される。**
**イ：根本原因がデータなら改善しない可能性がある。**
**ウ：効果とリスクを判断できない。**
**エ：環境変化やデータドリフトを考慮していない。**

**総合解説：ITの利用価値を評価する際は、技術の性能だけでなくデータ、業務プロセス、人材、運用条件を含めて実現可能性を判断する。**

---

## 問題 38 IT動向・技術価値評価

**新技術のライセンス費は安いが、専門人材採用・移行・運用・教育に大きな費用がかかる。比較で最も適切な考え方はどれか。**

**ア. ライセンス単価だけで最安案を選ぶ**
**イ. 初期費だけでなく移行・運用・人材・撤退を含むTCOと期待する事業価値を比較する**
**ウ. 初期費が安ければ事業価値は高いとみなす**
**エ. 教育費はIT投資に含めず無視する**

**正解：イ. 初期費だけでなく移行・運用・人材・撤退を含むTCOと期待する事業価値を比較する**

**ア：隠れた移行・運用費を無視している。**
**イ：ライフサイクル全体のコストと価値を見る。**
**ウ：費用と価値は別概念である。**
**エ：必要な人材・運用費は実現可能性に影響する。**

**総合解説：技術価値評価では、直接費だけでなく導入・運用・変更・撤退までの総費用と成果を比較する。**

---

## 問題 39 IT動向・技術価値評価

**技術は有望だが標準化が未成熟で、1年以内に仕様変更の可能性が高い。一方、先行導入による学習効果も期待できる。最も適切な戦略はどれか。**

**ア. 全基幹業務を一度に移行する**
**イ. 技術が完全成熟するまで一切調査しない**
**ウ. 限定領域で可逆性の高い実証を行い、標準化動向と成果を見ながら段階的に投資判断する**
**エ. 標準化動向を無視しベンダ独自仕様へ全面依存する**

**正解：ウ. 限定領域で可逆性の高い実証を行い、標準化動向と成果を見ながら段階的に投資判断する**

**ア：不確実性が高い段階では不可逆な大規模投資リスクが高い。**
**イ：先行学習や事業機会を失う可能性がある。**
**ウ：学習機会を得つつ撤退可能性を残す。**
**エ：ロックインや移行リスクを高める。**

**総合解説：不確実性が高い技術は、PoC・段階投資・終了基準を使って学習価値と投資リスクを両立させる。**

---

## 問題 40 IT動向・技術価値評価

**新しいAIサービスの実証が長期化し、改善を続けるだけで本格導入判断ができない。改善策として最も適切なものはどれか。**

**ア. 成果が出るまで期限なく続ける**
**イ. 担当者の感覚だけで毎月判断する**
**ウ. 技術指標だけを見て顧客価値を測らない**
**エ. 事前に精度、処理時間、利用率、収益効果、リスク上限などのGo/No-Go基準と期限を定める**

**正解：エ. 事前に精度、処理時間、利用率、収益効果、リスク上限などのGo/No-Go基準と期限を定める**

ア：サンクコストが増え判断が遅れる。
イ：評価の再現性・説明性が低い。
ウ：事業としての価値を判断できない。
エ：実証の目的と意思決定条件を明確にする。

総合解説：技術実証は学習のための投資であり、測定可能な仮説と終了条件を設定して次の投資判断へつなげる。

---

## 問題 41 競争戦略・事業戦略策定

**コストリーダーシップ戦略を支えるIT施策として最も適切なものはどれか。**

**ア. 標準化・自動化・需要予測により単位当たり業務コストを継続的に下げる**
**イ. 顧客ごとに完全個別仕様を増やし複雑性を最大化する**
**ウ. 高級ブランド体験だけを強化し価格プレミアムを狙う**
**エ. 費用を測定せず新機能を増やし続ける**

**正解：ア. 標準化・自動化・需要予測により単位当たり業務コストを継続的に下げる**

ア：低コスト構造の構築にITを使う。
イ：一般にコスト構造を悪化させやすい。
ウ：主に差別化戦略の方向である。
エ：コスト優位の管理ができない。

総合解説：IT活用は競争戦略と一貫させ、コスト・差別化・集中など狙う優位を明確にする。

---

## 問題 42 競争戦略・事業戦略策定

**差別化戦略の説明として最も適切なものはどれか。**

**ア. 常に市場最安値だけを目指す**
**イ. 顧客が価値を認める独自性を作り、価格以外の選択理由を強める**
**ウ. 競合と同じ機能を同じ方法で提供する**
**エ. 顧客が価値を感じない機能を大量追加する**

**正解：イ. 顧客が価値を認める独自性を作り、価格以外の選択理由を強める**

ア：コスト優位の考え方に近い。
イ：価値ある独自性が差別化の中心である。
ウ：同質化して差別化にならない。
エ：独自でも顧客価値がなければ差別化効果は弱い。

総合解説：差別化は機能数ではなく、顧客が認識する価値、ブランド、サービス体験、データ活用などで競争優位を形成する。

---

## 問題 43 競争戦略・事業戦略策定

**集中戦略として最も適切な例はどれか。**

**ア. 全ての顧客へ同一サービスを最安価格で提供する**
**イ. 対象顧客を定めず機能を増やす**
**ウ. 特定の専門職向け市場に絞り、その業務に特化した機能とサポートを提供する**
**エ. 競合の全市場へ同時に参入する**

**正解：ウ. 特定の専門職向け市場に絞り、その業務に特化した機能とサポートを提供する**

ア：広い市場を対象とするコスト戦略に近い。
イ：集中対象がない。
ウ：狭いセグメントへ資源を集中し適合度を高める。
エ：資源分散につながり集中戦略ではない。

総合解説：集中戦略では、特定顧客層・地域・用途などに対象を絞り、そのニーズへの適合度で優位を作る。

---

## 問題 44 競争戦略・事業戦略策定

**二面市場型プラットフォームでネットワーク効果が働く例として最も適切なものはどれか。**

**ア. 利用者が増えるほど必ずサーバ費だけが増える**
**イ. 参加者が増えても相互作用が全くない**
**ウ. プラットフォーム側が全参加者を排除する**
**エ. 出店者が増えると品揃えが増えて利用者価値が高まり、利用者増加がさらに出店者を呼ぶ**

**正解：エ. 出店者が増えると品揃えが増えて利用者価値が高まり、利用者増加がさらに出店者を呼ぶ**

ア：コスト増はネットワーク効果の説明ではない。
イ：ネットワーク効果が成立しにくい。
ウ：参加者間価値を形成できない。
エ：異なる参加者群が相互に価値を高める。

総合解説：プラットフォーム戦略では、参加者群、相互作用、補完者、価格設計、信頼・ガバナンスが競争力に影響する。

---

## 問題 45 競争戦略・事業戦略策定

**顧客の乗換えコストを高める戦略について、最も適切な考え方はどれか。**

**ア. 利便性やデータ連携など正当な継続価値を高めつつ、過度な囲い込みが信頼や規制リスクを生まないか評価する**
**イ. 解約方法を意図的に隠せば長期優位になる**
**ウ. データ持出しを不可能にすれば必ず顧客満足が上がる**
**エ. 乗換えコストは競争戦略に全く関係しない**

**正解：ア.**
**利便性やデータ連携など正当な継続価値を高めつつ、過度な囲い込みが信頼や規制リスクを生まないか評価する**

ア：継続価値とロックインの副作用を両面で見る。
イ：顧客信頼や規制・評判リスクが高い。
ウ：囲い込みと満足度は同じではない。
エ：顧客維持や参入障壁に影響する。

総合解説：事業戦略は短期的な囲い込みだけでなく、顧客価値、信頼、規制、長期収益性を含めて設計する。

---

## 問題 46 競争戦略・事業戦略策定

**自社は顧客基盤を持つがAI技術が弱く、スタートアップはAI技術を持つが販売網が弱い。最も合理的な戦略オプションはどれか。**

**ア. 両社の強みを無視し同じ機能を重複開発する**
**イ. 相互補完する資源を活かす提携を検討し、役割・知財・データ・収益配分を設計する**
**ウ. 契約なしで顧客データを全面共有する**
**エ. 市場機会を無視し永久に内製だけを続ける**

**正解：イ. 相互補完する資源を活かす提携を検討し、役割・知財・データ・収益配分を設計する**

ア：補完関係を活かせない。
イ：不足能力を外部との協業で補完できる。
ウ：権利・セキュリティ・責任の設計が必要である。
エ：時間価値や不足能力を考慮していない。

総合解説：ITストラテジストはアライアンスを含め、事業領域の実現方式を多面的に分析することが求められる。

---

## 問題 47 競争戦略・事業戦略策定

**自社のデジタル直販サービスは既存代理店売上を一部奪う可能性があるが、市場全体ではオンライン購入が急増している。最も適切な判断はどれか。**

**ア. 既存売上を1円でも減らす施策は必ず禁止する**
**イ. 代理店との調整を行わず即時全面移行する**
**ウ. 既存売上の減少だけで否定せず、顧客移行、全社利益、チャネル役割、競合に奪われるリスクを含めて評価する**
**エ. 競合のオンライン化を分析しない**

**正解：ウ.**
**既存売上の減少だけで否定せず、顧客移行、全社利益、チャネル役割、競合に奪われるリスクを含めて評価する**

ア：市場変化への対応機会を失う可能性がある。
イ：チャネル戦略と利害調整が欠ける。
ウ：自己カニバリゼーションと市場変化を全社視点で比較する。
エ：外部環境を無視している。

総合解説：DXでは既存事業の最適化だけでなく、新しい顧客行動や収益モデルへ自ら移行する判断が必要になることがある。

---

## 問題 48 競争戦略・事業戦略策定

**小売企業が購買データを活用して競争優位を高めたい。最も戦略的な使い方はどれか。**

**ア. データ件数の増加だけをKPIにする**
**イ. 分析結果を現場へ共有しない**
**ウ. 品質や同意を確認せず無制限に収集する**
**エ. 顧客ニーズの予測、品揃え・価格・販促の改善へつなげ、結果データからさらに学習する循環を作る**

**正解：エ. 顧客ニーズの予測、品揃え・価格・販促の改善へつなげ、結果データからさらに学習する循環を作る**

ア：データ量は事業成果を直接示さない。
イ：意思決定へ反映されず価値が出にくい。
ウ：データ品質・ガバナンス・信頼を損なう。
エ：データを意思決定と学習のループへ組み込む。

総合解説：データは保有そのものではなく、顧客価値・業務改善・学習サイクルへ転換する能力が競争力になる。

---

## 問題 49 競争戦略・事業戦略策定

**新市場への参入タイミングを決める考え方として最も適切なものはどれか。**

**ア. 先行学習・顧客囲い込みの利点と、技術不確実性・市場教育費・模倣リスクを比較して選ぶ**
**イ. 先行者なら必ず成功する**
**ウ. 追随者なら技術リスクが必ずゼロになる**
**エ. 参入時期は競争戦略に影響しない**

**正解：ア. 先行学習・顧客囲い込みの利点と、技術不確実性・市場教育費・模倣リスクを比較して選ぶ**

**ア：先行者・追随者には双方の利点とリスクがある。**
**イ：市場選択や実行能力次第で失敗もある。**
**ウ：不確実性や競争は残る。**
**エ：学習、標準、顧客基盤、コストに影響する。**

**総合解説：戦略では時間軸も競争要因であり、段階投資や提携を使って不確実性を管理する。**

---

## 問題 50 競争戦略・事業戦略策定

**競争優位の中核となる推薦アルゴリズムと、汎用的な給与計算機能について調達方針を検討している。最も適切な考え方はどれか。**

**ア. 全機能を必ず内製する**
**イ. 中核能力は自社で学習・差別化できる体制を重視し、汎用品は外部サービス活用も含め経済性を比較する**
**ウ. 全機能を最安ベンダへ委託する**
**エ. 機能の戦略的重要性を評価しない**

**正解：イ. 中核能力は自社で学習・差別化できる体制を重視し、汎用品は外部サービス活用も含め経済性を比較する**

**ア：非中核領域まで内製すると資源分散の可能性がある。**
**イ：戦略的重要性と市場での入手可能性を分けて考える。**
**ウ：競争優位の中核能力を失うリスクがある。**
**エ：調達判断の重要な観点を欠く。**

**総合解説：アウトソーシングやアライアンスは、コストだけでなくコア能力、速度、知識蓄積、依存リスクを踏まえて決める。**

---

## 問題 51 競争戦略・事業戦略策定

**新規事業は市場規模が不確実だが、少額で特定地域だけ先行実験できる。最も適切な投資戦略はどれか。**

**ア. 最初から全国展開に全予算を投入する**
**イ. 不確実性があるので永久に投資しない**
**ウ. 小規模実験で顧客反応を学び、基準を満たした場合に追加投資する段階的アプローチを採る**
**エ. 実験結果に関係なく追加投資を確約する**

**正解：ウ. 小規模実験で顧客反応を学び、基準を満たした場合に追加投資する段階的アプローチを採る**

**ア：学習前の不可逆投資が大きい。**
**イ：機会損失となる可能性がある。**
**ウ：不確実性下で学習しながら投資額を増やす。**
**エ：学習結果を意思決定に使えない。**

**総合解説：事業戦略では、PoCや限定市場での検証を使い、情報獲得価値と投資リスクを管理することが有効である。**

---

## 問題 52 競争戦略・事業戦略策定

**『高品質な個別対応』を差別化軸に掲げる一方、KPIは応対時間の短縮だけで、標準スクリプトから外れる対応を禁止した結果、顧客満足が低下した。主な問題はどれか。**

**ア. 応対時間は短いほど常に顧客満足が最大になる**
**イ. 差別化戦略ではKPIを設定してはいけない**
**ウ. 標準化はどの状況でも禁止すべきである**
**エ. 競争戦略と業務設計・KPIが整合しておらず、差別化に必要な活動を阻害している**

**正解：エ. 競争戦略と業務設計・KPIが整合しておらず、差別化に必要な活動を阻害している**

**ア：顧客価値とのトレードオフがある。**
**イ：むしろ戦略に整合する指標が必要である。**
**ウ：標準化自体が問題ではなく戦略との適合が重要である。**
**エ：戦略は複数活動の一貫した組合せとして実装する必要がある。**

**総合解説：ITを活用した事業戦略は、顧客価値、業務プロセス、組織、KPI、IT施策が同じ戦略仮説を支えるよう設計する。**

---

## 問題 53 KGI・KPI・CSF・成果評価

**KGIとKPIの関係として最も適切なものはどれか。**

**ア. KGIは最終的な目標成果を示し、KPIはその達成に向けた主要活動や中間成果の進捗を測る**
**イ. KPIは必ず財務指標だけで、KGIは非財務指標だけである**
**ウ. KGIとKPIは同じ意味で使い分ける必要がない**
**エ. KPIは測定してはいけない定性的概念である**

**正解：ア. KGIは最終的な目標成果を示し、KPIはその達成に向けた主要活動や中間成果の進捗を測る**

**ア：上位成果と主要プロセスを因果で結ぶ。**
**イ：指標の種類ではなく役割の違いである。**
**ウ：戦略管理では役割を区別する。**
**エ：KPIは測定可能に定義する必要がある。**

**総合解説：ITストラテジストシラバスでは、事業戦略の実現度合いを確認する成果指標と、活動の実施状況を把握する活動指標の設定が求められる。**

---

## 問題 54 KGI・KPI・CSF・成果評価

**CSF（Critical Success Factors）の説明として最も適切なものはどれか。**

**ア. 全ての業務項目を同じ重要度で列挙したもの**
**イ. 戦略目標を達成するために特に成功させる必要がある重要要因**
**ウ. 過去の売上実績そのもの**
**エ. 導入するIT製品名の一覧**

**正解：イ. 戦略目標を達成するために特に成功させる必要がある重要要因**

**ア：Criticalの考え方に反する。**
**イ：限られた重要要因へ注意と資源を集中する考え方である。**
**ウ：実績値は成果指標でありCSFとは異なる。**
**エ：製品は手段であり成功要因そのものではない。**

**総合解説：CSFを明確にした上で、実現する主要活動とKPIを設定すると戦略と実行を結び付けやすい。**

---

## 問題 55 KGI・KPI・CSF・成果評価

**サブスクリプション事業で解約率を下げたい。先行指標として最も適切な候補はどれか。**

**ア. 年度末に確定する年間解約率だけ**
**イ. 過去3年の累計売上だけ**
**ウ. 利用頻度低下や重要機能の未利用など、将来の解約に先行して変化する行動指標**
**エ. 会社設立年数**

**正解：ウ. 利用頻度低下や重要機能の未利用など、将来の解約に先行して変化する行動指標**

ア：最終成果に近い遅行指標である。
イ：現在の解約兆候を直接捉えにくい。
ウ：将来成果の変化を早期に検知できる。
エ：解約改善活動の進捗指標ではない。

総合解説：KPIは結果指標だけでなく、行動を早期に修正できる先行指標を組み合わせると管理に有効である。

---

## 問題 56 KGI・KPI・CSF・成果評価

**KGIが『営業利益率を5ポイント改善』であるのに、KPIとして『会議開催回数』だけが設定されている。改善として最も適切なものはどれか。**

**ア. 会議回数をさらに増やす**
**イ. KGIを削除しKPIだけ管理する**
**ウ. 測定しやすさだけでKPIを選ぶ**
**エ. 利益率改善へつながる売上単価、粗利率、獲得コスト、業務生産性などの因果を整理し、主要活動のKPIを選ぶ**

**正解：エ. 利益率改善へつながる売上単価、粗利率、獲得コスト、業務生産性などの因果を整理し、主要活動のKPIを選ぶ**

ア：回数と利益率の因果が不明なままである。
イ：最終成果との関係が分からなくなる。
ウ：測定容易性より戦略的関連性が重要である。
エ：KGIとの因果関係が説明できるKPIへ置き換える。

総合解説：指標体系は、戦略仮説→CSF→主要活動→KPI→KGIのつながりを説明できるように設計する。

---

## 問題 57 KGI・KPI・CSF・成果評価

**KPIの目標値設定として最も適切なものはどれか。**

**ア. 現状値を基準に、達成期限と目標値、測定方法、データ源を明確にする**
**イ. 『できるだけ改善する』とだけ定める**
**ウ. 測定方法を部門ごとに毎月変更する**
**エ. 現状値を把握せず任意の数字を設定する**

**正解：ア. 現状値を基準に、達成期限と目標値、測定方法、データ源を明確にする**

ア：進捗と達成度を一貫して評価できる。
イ：達成判定ができない。
ウ：比較可能性が失われる。
エ：目標の妥当性を評価しにくい。

総合解説：成果指標には目標値と測定方法を設定し、一定の定義で継続測定することが重要である。

---

## 問題 58 KGI・KPI・CSF・成果評価

**バランススコアカードを用いる主な狙いとして最も適切なものはどれか。**

**ア. 財務指標を完全に廃止する**
**イ. 財務だけでなく顧客、内部プロセス、学習・成長など複数視点で戦略目標と指標のつながりを管理する**
**ウ. 全指標を同じ数値単位に統一する**
**エ. IT部門の稼働率だけで全社戦略を評価する**

**正解：イ. 財務だけでなく顧客、内部プロセス、学習・成長など複数視点で戦略目標と指標のつながりを管理する**

ア：財務も重要な視点の一つである。
イ：短期財務だけに偏らない戦略管理を行う。
ウ：視点ごとに適切な指標を使う。
エ：複数視点を扱う目的と合わない。

総合解説：IPAのITストラテジストシラバスは、事業戦略の活動・成果指標設定にバランススコアカードの知識を含めている。

---

## 問題 59 KGI・KPI・CSF・成果評価

**DX施策で『オンライン利用率』は目標を超えたが、顧客満足と利益は改善しなかった。最も適切な次の対応はどれか。**

**ア. 利用率KPIを達成したので成功と結論付ける**
**イ. 顧客満足と利益の指標を削除する**
**ウ. 利用率が顧客価値・利益へつながるという戦略仮説を検証し、必要ならKPIや施策、ビジネスモデルを見直す**
**エ. オンライン利用率をさらに高くすることだけを続ける**

**正解：ウ. 利用率が顧客価値・利益へつながるという戦略仮説を検証し、必要ならKPIや施策、ビジネスモデルを見直す**

ア：最終成果の未達を無視している。
イ：都合の悪い成果を除外しては評価にならない。
ウ：活動達成と最終成果の乖離を分析する。
エ：因果関係が成立していない可能性を検証していない。

総合解説：成果評価はKPIの達成率を見るだけでなく、KPIとKGIの因果仮説が成立したかを検証し、戦略の学習・見直しへつなげる。

---

## 問題 60 KGI・KPI・CSF・成果評価

**コールセンターで『平均処理時間の短縮』だけをKPIにした結果、担当者が早く電話を切るようになり再入電率が上昇した。改善策として最も適切なものはどれか。**

**ア. 平均処理時間の目標をさらに厳しくする**
**イ. KPIを完全に廃止し管理しない**
**ウ. 再入電率を測定対象から外す**
**エ. 処理時間に加え初回解決率・再入電率・顧客満足など品質指標を組み合わせ、望ましい行動を促す**

**正解：エ. 処理時間に加え初回解決率・再入電率・顧客満足など品質指標を組み合わせ、望ましい行動を促す**

ア：望ましくない行動を強める可能性がある。
イ：測定自体ではなく設計の問題である。
ウ：副作用を隠すだけで改善しない。
エ：単一KPIの副作用を抑えるバランスが必要である。

総合解説：KPIは人の行動を変えるため、量・品質・顧客価値・リスクのバランスと、指標操作の可能性を考慮して設計する。

---

## 問題 61 ビジネスモデル設計

**ビジネスモデルにおける価値提案として最も適切なものはどれか。**

**ア. 特定顧客のどの課題を、どのような便益によってより良く解決するかを示す**
**イ. 社内で使用するデータベース製品名だけを示す**
**ウ. 従業員数を示す**
**エ. サーバ台数の多さを示す**

**正解：ア. 特定顧客のどの課題を、どのような便益によってより良く解決するかを示す**

ア：顧客が選ぶ理由を明確にする。
イ：顧客便益を表していない。
ウ：企業資源の情報であり価値提案そのものではない。
エ：顧客課題との関係がなければ価値提案にならない。

総合解説：ビジネスモデルは、対象顧客、提供価値、価値提供方法、収益・コストなどが整合している必要がある。

---

## 問題 62 ビジネスモデル設計

**業務ソフトの顧客セグメント定義として最も戦略的なのはどれか。**

**ア. 世界中の全企業**
**イ. 『従業員50〜300人で、月次締めの遅さに悩む多店舗小売企業』のように課題・特性を組み合わせる**
**ウ. インターネットを使う人**
**エ. 当社を好きな会社**

**正解：イ. 『従業員50〜300人で、月次締めの遅さに悩む多店舗小売企業』のように課題・特性を組み合わせる**

ア：対象が広すぎて価値提案や営業方法を設計しにくい。
イ：顧客ニーズと提供価値を結び付けやすい。
ウ：事業課題との関連が弱い。
エ：測定・識別可能なセグメントになりにくい。

総合解説：セグメントは、規模・業種・行動・課題・用途など、価値提案やチャネル設計に意味のある軸で定義する。

---

## 問題 63 ビジネスモデル設計

**サブスクリプション型ビジネスで特に重要な指標の組合せはどれか。**

**ア. 設備の塗装色と会議室数**
**イ. 一度だけの出荷台数だけ**
**ウ. 継続率・解約率・顧客生涯価値・顧客獲得コスト**
**エ. サーバのCPU型番だけ**

**正解：ウ. 継続率・解約率・顧客生涯価値・顧客獲得コスト**

ア：収益モデルの健全性と関係が薄い。
イ：継続課金の維持を評価できない。
ウ：継続収益と獲得投資の回収性を評価する。
エ：技術情報であり収益性指標ではない。

総合解説：継続課金モデルでは、新規獲得だけでなく利用継続と単位経済性を管理することが重要である。

---

## 問題 64 ビジネスモデル設計

**従量課金モデルが顧客価値と整合しやすい状況はどれか。**

**ア. 利用量を測定できず請求根拠が不明である**
**イ. 顧客価値と利用量が完全に無関係である**
**ウ. 利用量を顧客へ開示せず恣意的に課金する**
**エ. 利用量が顧客の得る価値やコスト発生量と概ね連動し、測定可能である**

**正解：エ. 利用量が顧客の得る価値やコスト発生量と概ね連動し、測定可能である**

ア：従量課金の透明性を確保できない。
イ：価格と価値の整合が弱い。
ウ：信頼と管理可能性を損なう。
エ：使用量に応じて支払いが変わることへの納得を得やすい。

総合解説：収益モデルは、顧客の価値認識、利用パターン、原価構造、予測可能性を踏まえて設計する。

---

## 問題 65 ビジネスモデル設計

**利用者と出店者を結ぶマーケットプレイスを立ち上げる。立上げ初期の価格設計として最も適切な考え方はどれか。**

**ア. 両側の参加者の価格感度と相互ネットワーク効果を考慮し、一方を低価格・無料にして流動性を作る案も検討する**
**イ. 両側へ必ず同額を課金する**
**ウ. 参加者数を増やさず高額課金だけを優先する**
**エ. 取引の信頼性や品質管理を考えない**

**正解：ア.**
**両側の参加者の価格感度と相互ネットワーク効果を考慮し、一方を低価格・無料にして流動性を作る案も検討する**

ア：二面市場では両側の参加が互いの価値に影響する。
イ：価値・価格感度が異なるため同額が最適とは限らない。
ウ：立上げ期の流動性形成を阻害する可能性がある。
エ：市場の成立には信頼・ガバナンスも重要である。

総合解説：プラットフォーム型ビジネスでは、参加者群、ネットワーク効果、収益源、信頼・ルールを一体で設計する。

---

## 問題 66 ビジネスモデル設計

**フリーミアム型サービスで無料利用者は増えているが有料転換率が極端に低い。最初に検証すべきことはどれか。**

**ア. 無料利用者数だけを成功指標にする**
**イ. 無料版と有料版の価値差、転換契機、獲得コスト、無料提供コストを分析する**
**ウ. 有料版の価値を下げて無料版との差をなくす**
**エ. 転換率を測定しない**

**正解：イ. 無料版と有料版の価値差、転換契機、獲得コスト、無料提供コストを分析する**

ア：収益モデルの成立を判断できない。
イ：無料利用の拡大が収益へつながる設計か確認する。
ウ：転換動機を弱める。
エ：改善仮説を検証できない。

総合解説：フリーミアムは無料層が獲得・口コミ等に寄与し、一部が有料化して全体コストを支える構造が成立するかを評価する。

---

## 問題 67 ビジネスモデル設計

**産業機械メーカーが機械売切りから『稼働時間保証サービス』へ事業モデルを変える場合、IT活用として最も重要なものはどれか。**

**ア. 機械販売時点で顧客との接点を終了する**
**イ. 稼働データを取得しても保守判断に使わない**
**ウ. IoTで稼働状況を把握し、予知保全・遠隔支援・契約課金まで継続サービスとして設計する**
**エ. 保証条件や収益構造を決めずにセンサーだけ追加する**

**正解：ウ. IoTで稼働状況を把握し、予知保全・遠隔支援・契約課金まで継続サービスとして設計する**

ア：継続サービスモデルと矛盾する。
イ：価値提供へつながらない。
ウ：製品の利用成果を継続提供するモデルを支える。
エ：技術導入だけでビジネスモデルは成立しない。

総合解説：ITにより製品利用データを取得し、保守・最適化・成果保証など継続的な価値と収益へ転換することができる。

---

## 問題 68 ビジネスモデル設計

**保有データを活用した新ビジネスを検討する際の考え方として最も適切なものはどれか。**

**ア. データ量が多ければ用途や品質に関係なく高値で売れる**
**イ. 本人同意や契約条件を確認せず第三者提供する**
**ウ. データは必ず外販しなければ価値がない**
**エ. データそのものの販売だけでなく、予測・最適化・意思決定支援など顧客成果として提供する方法も検討する**

**正解：エ. データそのものの販売だけでなく、予測・最適化・意思決定支援など顧客成果として提供する方法も検討する**

ア：価値は用途・品質・権利・希少性などに依存する。
イ：法務・信頼・ガバナンス上のリスクがある。
ウ：内部業務最適化や既存サービス高度化にも価値がある。
エ：データを便益へ変換した価値提案を考える。

総合解説：データ活用の価値は、顧客課題、品質、権利、提供方法、収益モデル、ガバナンスを組み合わせて設計する。

---

## 問題 69 ビジネスモデル設計

**若年顧客はスマートフォンで比較・購入・サポートまで完結したい一方、高額契約では専門家相談も求めている。最も適切なチャネル設計はどれか。**

**ア. モバイルでセルフサービスを提供しつつ、必要時に専門家へシームレスに引き継げるオムニチャネルを設計する**
**イ. 全顧客を店舗だけへ誘導する**
**ウ. 高額契約でも相談窓口を廃止する**
**エ. チャネル間で顧客情報を共有しない**

**正解：ア.**
**モバイルでセルフサービスを提供しつつ、必要時に専門家へシームレスに引き継げるオムニチャネルを設計する**

ア：顧客行動に応じデジタルと人的接点を連携する。
イ：主要なデジタル行動と合わない。
ウ：顧客ニーズを満たさない。
エ：引継ぎ時の体験を悪化させる。

総合解説：ビジネスモデルでは、価値提案だけでなく顧客へどう届け、関係を維持するかというチャネル設計も重要である。

---

## 問題 70 ビジネスモデル設計

**新サービスで決済・物流・本人確認を外部企業と連携する。最も重要な設計事項はどれか。**

**ア. 外部企業に全責任を曖昧に委ねる**
**イ. 各社の役割、SLA、データ責任、障害時対応、収益配分をビジネスモデルとして明確にする**
**ウ. 契約やデータ取扱いを決めずAPIだけ接続する**
**エ. 顧客体験を各社が独立に設計し整合させない**

**正解：イ. 各社の役割、SLA、データ責任、障害時対応、収益配分をビジネスモデルとして明確にする**

ア：障害時の責任分界が不明になる。
イ：企業間連携の責任と価値分配を設計する。
ウ：事業継続・法務・セキュリティリスクが高い。
エ：エンドツーエンドの価値が損なわれる。

総合解説：組織や企業をまたがるビジネスモデルでは、技術接続だけでなく役割・契約・データ・収益・品質を統合設計する。

---

## 問題 71 ビジネスモデル設計

**新規顧客数は急増しているが、1顧客獲得に2万円かかり、平均粗利の生涯価値は1万円しかない。最も適切な判断はどれか。**

**ア. 顧客数が増えているので収益モデルは必ず健全である**
**イ. 獲得コストを測定しないようにする**
**ウ. 成長するほど損失が拡大する構造なので、獲得コスト・価格・継続率・粗利を改善して単位経済性を見直す**
**エ. 粗利を無視し売上だけで評価する**

**正解：ウ. 成長するほど損失が拡大する構造なので、獲得コスト・価格・継続率・粗利を改善して単位経済性を見直す**

ア：成長量だけでは利益構造を判断できない。
イ：問題を隠すだけで改善しない。
ウ：顧客単位の価値が獲得費を上回らなければ持続性が低い。
エ：収益性を誤認する。

総合解説：ビジネスモデルの実現可能性は、顧客価値だけでなく収益・コスト構造とスケール時の経済性まで確認する。

---

## 問題 72 ビジネスモデル設計

**『低価格で大量顧客を獲得する』モデルなのに、顧客ごとの個別開発と専任サポートが必須で変動費が高い。最も適切な分析はどれか。**

**ア. 顧客数が増えれば個別対応コストは必ずゼロになる**
**イ. 低価格ならコスト構造は評価不要である**
**ウ. 個別開発を増やすほど大量市場向けモデルに適する**
**エ. 価値提案・価格・提供プロセス・コスト構造が整合しておらず、規模拡大で利益が悪化する可能性がある**

**正解：エ. 価値提案・価格・提供プロセス・コスト構造が整合しておらず、規模拡大で利益が悪化する可能性がある**

ア：自動的には下がらない。
イ：むしろ利益成立条件の確認が重要である。
ウ：標準化・スケールとの矛盾が大きくなる。
エ：モデル要素間の整合性を確認する。

総合解説：新ビジネスモデルは、顧客、価値、チャネル、活動、資源、パートナー、収益、コストが相互に整合しているかを評価する。

---

## 問題 73 BPR・業務革新

**BPRの特徴として最も適切なものはどれか。**

**ア. 経営目標の達成に向け、既存部門や手順を前提とせず業務プロセスを抜本的に再設計する**
**イ. 既存手順を変えずに帳票の色だけ変更する**
**ウ. 現行業務をそのまま自動化することだけを指す**
**エ. IT導入を目的として必ず組織を複雑化する**

**正解：ア. 経営目標の達成に向け、既存部門や手順を前提とせず業務プロセスを抜本的に再設計する**

ア：部分最適ではなくプロセス全体の再設計を志向する。
イ：抜本的な業務改革ではない。
ウ：BPRは業務自体の再設計を含む。
エ：ITは手段であり、BPRの目的ではない。

総合解説：ITストラテジストにはBPRとその事例に関する知識、現状業務を把握し全体最適を示す能力が求められる。

---

## 問題 74 BPR・業務革新

**業務改革でAs-IsとTo-Beを作成する主な目的はどれか。**

**ア. 現状を記録するだけで将来像を考えない**
**イ. 現行業務と目標業務の差を明確にし、必要な変革課題を特定する**
**ウ. To-Beだけを描き現状制約を一切調べない**
**エ. システム画面だけを比較する**

**正解：イ. 現行業務と目標業務の差を明確にし、必要な変革課題を特定する**

ア：改革方向を定められない。
イ：現状と将来像のギャップを改革計画へつなげる。
ウ：移行課題や実現可能性を把握できない。
エ：業務・組織・役割・データまで見る必要がある。

総合解説：BPRでは現状業務を正しく把握し、経営戦略を実現する新しい業務全体像とのギャップを分析する。

---

## 問題 75 BPR・業務革新

**受注から入金まで複数部門をまたぐ業務改革で、プロセスオーナーを置く主な利点はどれか。**

**ア. 各部門が自部門だけのKPIを最大化しやすくする**
**イ. 業務責任を誰も持たないようにする**
**ウ. 部門横断のエンドツーエンド成果に責任を持ち、局所最適を抑えやすくする**
**エ. IT部門だけで全事業判断を行う**

**正解：ウ. 部門横断のエンドツーエンド成果に責任を持ち、局所最適を抑えやすくする**

ア：局所最適を強める方向である。
イ：役割明確化と逆である。
ウ：顧客価値と全体成果を一貫して管理できる。
エ：業務改革は事業側を含む横断的な責任が必要である。

総合解説：部門をまたぐプロセスは、顧客への最終成果を単位として責任と指標を設計することが有効である。

---

## 問題 76 BPR・業務革新

**申請業務で同じ情報を5部門が順番に転記し、各部門で同じ内容を再確認している。最も有効なBPR案はどれか。**

**ア. 転記作業を現行のまま残し入力速度だけ上げる**
**イ. 確認部門をさらに追加する**
**ウ. 紙帳票をPDFに変えるだけで業務順序を変えない**
**エ. データを一度だけ入力し共有し、必要な審査を並列化・統合して不要な転記と重複確認をなくす**

**正解：エ. データを一度だけ入力し共有し、必要な審査を並列化・統合して不要な転記と重複確認をなくす**

ア：根本的な重複を残している。
イ：リードタイムと重複を増やす。
ウ：媒体変更だけではプロセス全体の改善が限定的である。
エ：業務の非付加価値活動を除去する。

総合解説：BPRでは自動化前に、不要な承認・転記・待ち・再作業を削減し、業務全体を再設計する。

---

## 問題 77 BPR・業務革新

**月末に10種類のExcelから同じ数字を転記する作業へRPA導入が提案された。最初に行うこととして最も適切なものはどれか。**

**ア. なぜ複数ファイルへの重複転記が必要かを確認し、統合・標準化・廃止できる作業を先に見直す**
**イ. 現行作業を一切分析せず全てRPA化する**
**ウ. 転記回数を増やしてRPAの効果を大きく見せる**
**エ. RPA導入件数だけをKGIにする**

**正解：ア. なぜ複数ファイルへの重複転記が必要かを確認し、統合・標準化・廃止できる作業を先に見直す**

ア：非効率な業務をそのまま自動化しない。
イ：不要業務まで固定化する恐れがある。
ウ：業務価値に反する。
エ：導入数は事業成果ではない。

総合解説：業務革新では、廃止・統合・簡素化・標準化などを検討した上で、自動化する対象を選ぶ。

---

## 問題 78 BPR・業務革新

**データが十分に整備された定型申請について、受付から判定・登録まで人手を介さず自動処理する主な効果はどれか。**

**ア. 例外処理や統制が不要になる**
**イ. 待ち時間や転記を減らし、リードタイムと処理コストを下げやすい**
**ウ. 全ての判断を無条件で自動化すべきである**
**エ. データ品質は重要でなくなる**

**正解：イ. 待ち時間や転記を減らし、リードタイムと処理コストを下げやすい**

ア：例外・不正・エラーへの統制は必要である。
イ：定型処理のエンドツーエンド自動化である。
ウ：高リスク・非定型判断は別設計が必要である。
エ：自動処理ほど入力品質が重要になる。

総合解説：業務革新では、定型・例外を分離し、定型部分を一気通貫で処理できると大きな効果が得られる。

---

## 問題 79 BPR・業務革新

**各支店が独自手順で同じ契約処理を行い、教育コストとミスが増えている。一方、一部地域には法令上の例外がある。最も適切な改革はどれか。**

**ア. 全支店の独自手順を無条件に残す**
**イ. 法令上の例外も含め完全に同一手順へ統一する**
**ウ. 共通部分を標準プロセス化し、法令等の正当な例外だけを明示的に分岐させる**
**エ. 例外条件を文書化せず担当者の記憶に任せる**

**正解：ウ. 共通部分を標準プロセス化し、法令等の正当な例外だけを明示的に分岐させる**

ア：重複とばらつきを解消できない。
イ：コンプライアンス違反の可能性がある。
ウ：標準化の効果と必要な例外を両立する。
エ：品質と監査可能性が低い。

総合解説：標準化は変動を減らすが、顧客・法規制・商品特性による必要な例外はルールとして管理する。

---

## 問題 80 BPR・業務革新

**保険金請求で社内の部門別処理は効率的だが、顧客は同じ説明を何度も求められ処理状況も分からない。最も適切なBPR視点はどれか。**

**ア. 各部門の部分効率だけをさらに高める**
**イ. 顧客への進捗情報を減らす**
**ウ. 部門間の情報共有を禁止する**
**エ. 顧客の請求開始から支払完了までを一つのプロセスとして捉え、情報共有と進捗可視化を再設計する**

**正解：エ. 顧客の請求開始から支払完了までを一つのプロセスとして捉え、情報共有と進捗可視化を再設計する**

ア：顧客体験の分断を残す。
イ：不安と問い合わせを増やす可能性がある。
ウ：重複説明を悪化させる。
エ：内部効率だけでなく顧客のエンドツーエンド価値を見る。

総合解説：BPRは組織境界より顧客価値を生むプロセス全体を単位に再設計すると全体最適につながりやすい。

---

## 問題 81 BPR・業務革新

**BPR後に処理時間は50%短縮したが、誤処理率が3倍に増えた。評価として最も適切なものはどれか。**

**ア. 時間短縮だけで成功とせず、品質・顧客影響・統制を含む目標体系で総合評価し、原因を是正する**
**イ. 処理時間だけ達成したので完全成功とする**
**ウ. 誤処理率を測定対象から外す**
**エ. 元の非効率な業務へ理由なく全面回帰する**

**正解：ア. 時間短縮だけで成功とせず、品質・顧客影響・統制を含む目標体系で総合評価し、原因を是正する**

ア：複数の成果指標でトレードオフを管理する。
イ：品質悪化を無視している。
ウ：問題を隠すだけである。
エ：原因分析と改善を行う前に結論付けている。

総合解説：業務革新の効果は速度・コスト・品質・顧客価値・リスクなど複数指標で評価し、期待効果との乖離を分析する。

---

## 問題 82 BPR・業務革新

**購買部門は仕入単価最小化、製造部門は在庫最小化、営業部門は欠品ゼロを個別KPIにし、全社在庫と緊急輸送費が増加した。最も適切な改革はどれか。**

**ア. 各部門KPIをさらに厳しくする**
**イ. 需要から調達・生産・販売までの全体KPIを設計し、総コストとサービス水準の最適点を管理する**
**ウ. 部門間データ共有を停止する**
**エ. 営業部門だけに全責任を負わせる**

**正解：イ. 需要から調達・生産・販売までの全体KPIを設計し、総コストとサービス水準の最適点を管理する**

ア：局所最適の衝突を強める。
イ：部門別KPIの衝突をエンドツーエンドで調整する。
ウ：全体調整が難しくなる。
エ：サプライチェーン全体の原因を扱えない。

総合解説：業務革新では組織をまたぐプロセスを全体最適化し、KPIもプロセス成果へ整合させる。

---

## 問題 83 DX企画・組織変革

**デジタルガバナンス・コード3.0の考え方に最も合致するDXの起点はどれか。**

**ア. 使用するIT製品名を先に決める**
**イ. IT部門だけのコスト削減目標に限定する**
**ウ. データ・デジタル技術による環境変化を踏まえ、経営ビジョンと目指すビジネスモデルを明確にする**
**エ. 経営戦略と切り離して個別システムを増やす**

**正解：ウ. データ・デジタル技術による環境変化を踏まえ、経営ビジョンと目指すビジネスモデルを明確にする**

ア：技術導入を目的化している。
イ：企業価値向上やビジネスモデル変革の視点が弱い。
ウ：DXを経営変革の文脈で位置付ける。
エ：経営とDX戦略の連動がない。

総合解説：デジタルガバナンス・コード3.0は、経営ビジョン・ビジネスモデルとDX戦略の連動を重視している。

---

## 問題 84 DX企画・組織変革

**DX戦略の説明として最も適切なものはどれか。**

**ア. 全社のPC更新計画だけ**
**イ. 最新技術の導入件数を最大化する計画**
**ウ. 経営目標とは独立したIT部門の内部計画**
**エ.**
**目指すビジネスモデルを実現するために、データ・デジタル技術、業務、組織、人材、IT基盤をどう変えるかを定める**

**正解：エ.**
**目指すビジネスモデルを実現するために、データ・デジタル技術、業務、組織、人材、IT基盤をどう変えるかを定める**

ア：設備更新の一部に過ぎずDX戦略全体ではない。
イ：技術導入数は目的ではない。
ウ：経営との連動が必要である。
エ：経営ビジョンと実行施策をつなぐ。

総合解説：DX戦略はビジネスモデル実現の方策として策定し、経営ビジョンとの一貫性を保つ。

---

## 問題 85 DX企画・組織変革

**DX推進室だけが企画し、事業部門は『IT部門の仕事』と考えて実行に参加しないため成果が出ない。改善として最も適切なものはどれか。**

**ア. 経営責任を明確にし、事業部門・DX部門・IT部門が共通成果に責任を持つ横断体制を作る**
**イ. DX推進室の人数だけ増やし事業部門との関係は変えない**
**ウ. 事業部門からDX情報を遮断する**
**エ. DX施策を全て外部ベンダに丸投げする**

**正解：ア. 経営責任を明確にし、事業部門・DX部門・IT部門が共通成果に責任を持つ横断体制を作る**

**ア：DXを事業変革として共同推進する。**
**イ：責任分断を解消しない。**
**ウ：現場実装がさらに困難になる。**
**エ：経営・事業側の変革責任は残る。**

**総合解説：デジタルガバナンス・コード3.0は、DX戦略推進に必要な体制と外部組織との関係構築を含む組織づくりを求めている。**

---

## 問題 86 DX企画・組織変革

**DX人材育成で、全社員に同じプログラミング研修だけを実施したが事業成果につながらない。改善として最も適切なものはどれか。**

**ア. 研修受講時間だけをKGIにする**
**イ. DX戦略に必要な役割・スキルを定義し、事業企画、データ、技術、変革推進など役割別に育成・確保する**
**ウ. 人材要件を定めず資格数だけ増やす**
**エ. 外部採用だけに頼り社内学習を行わない**

**正解：イ. DX戦略に必要な役割・スキルを定義し、事業企画、データ、技術、変革推進など役割別に育成・確保する**

**ア：学習量だけでは戦略能力や成果を示さない。**
**イ：戦略から必要能力を逆算する。**
**ウ：必要な役割との対応が不明である。**
**エ：知識定着や組織変革が進まない可能性がある。**

**総合解説：デジタルガバナンス・コード3.0は、DX戦略推進に必要なデジタル人材の育成・確保の方策を定めることを示している。**

---

## 問題 87 DX企画・組織変革

**DXを加速するためAPI連携を拡大する際、最も適切な方針はどれか。**

**ア. スピード優先なので認証を廃止する**
**イ. セキュリティ上の理由で全外部連携を永久に禁止する**
**ウ. 事業スピードを高めるIT基盤整備と同時に、認証・権限・監視・リスク対応を設計する**
**エ. API数だけをDX成果として管理する**

**正解：ウ. 事業スピードを高めるIT基盤整備と同時に、認証・権限・監視・リスク対応を設計する**

**ア：重大なリスクを招く。**
**イ：事業機会を一律に失う可能性がある。**
**ウ：デジタル活用とサイバーセキュリティを両立させる。**
**エ：事業価値やリスクを評価できない。**

**総合解説：デジタルガバナンス・コード3.0では、DX戦略推進に必要なITシステム環境整備とサイバーセキュリティ対応を同じ柱で扱う。**

---

## 問題 88 DX企画・組織変革

**DX施策のKPIは達成しているが企業価値向上につながっていない。デジタルガバナンス・コード3.0に沿う対応はどれか。**

**ア. 達成済みKPIだけ公表し最終成果を見ない**
**イ. 戦略は一度策定したら変更しない**
**ウ. 指標を廃止して感覚だけで判断する**
**エ. 成果指標に基づき自己評価し、事業部門やIT部門と課題を分析してDX戦略を見直す**

**正解：エ. 成果指標に基づき自己評価し、事業部門やIT部門と課題を分析してDX戦略を見直す**

**ア：成果との乖離を放置する。**
**イ：環境変化や評価結果を反映する必要がある。**
**ウ：客観的な評価が困難になる。**
**エ：指標を学習と戦略更新へ使う。**

**総合解説：DGC3.0は成果指標の設定・自己評価と、デジタル技術や自社ITの課題を踏まえたDX戦略の見直しを求めている。**

---

## 問題 89 DX企画・組織変革

**投資家へDXの説明を求められ、企業が『AIを100件導入した』とだけ回答している。改善として最も適切なものはどれか。**

**ア. 経営ビジョン、ビジネスモデル、DX戦略、投資、成果指標を因果でつなぎ、企業価値向上のストーリーとして示す**
**イ. AI導入件数だけを増やして説明を省く**
**ウ. 失敗や課題を一切把握しない**
**エ. DXをIT部門内部の秘密事項として外部に説明しない**

**正解：ア.**
**経営ビジョン、ビジネスモデル、DX戦略、投資、成果指標を因果でつなぎ、企業価値向上のストーリーとして示す**

**ア：技術導入数ではなく価値創造との関係を説明する。**
**イ：価値創造との関係が分からない。**
**ウ：戦略見直しや信頼形成につながらない。**
**エ：DGC3.0のステークホルダーとの対話の方向と合わない。**

**総合解説：DGC3.0では、経営ビジョン・ビジネスモデル・DX戦略等を価値創造ストーリーとして適切なステークホルダーに示すことを重視する。**

---

## 問題 90 DX企画・組織変革

**DX推進指標を使う方法として最も適切なものはどれか。**

**ア. 担当者1人が数値を埋め、結果を誰にも共有しない**
**イ. 経営幹部・事業・DX・ITなど関係者が現状と将来目標を評価し、認識差を議論して次のアクションを明確にする**
**ウ. 最高成熟度を付けること自体を目的にする**
**エ. 一度診断したら環境が変わっても二度と見直さない**

**正解：イ.**
**経営幹部・事業・DX・ITなど関係者が現状と将来目標を評価し、認識差を議論して次のアクションを明確にする**

**ア：認識共有と行動につながりにくい。**
**イ：自己診断を対話と改善のきっかけにする。**
**ウ：自己診断の目的は実態把握と改善である。**
**エ：成熟度と課題は継続的に変化する。**

**総合解説：2026年改訂のDX推進指標は、現状と目標の成熟度を評価し、経営者や関係部門が課題認識を共有してアクションにつなげるための自己診断ツールである。**

---

## 問題 91 顧客ニーズ・価値提案

**新しい法人向けデジタルサービスの企画会議で、営業部から多数の機能案が提示された。企画の初期段階で最も優先すべき活動はどれか。**

**ア. 対象顧客が達成したい成果、現在の不便・損失、代替手段を確認し、解くべき課題を明確にする**
**イ. 機能数が最も多い競合製品を基準に、同数以上の機能を盛り込む**
**ウ. 開発部が実装しやすい機能から順に採用する**
**エ. 営業担当者の要望を全て同じ優先度で仕様化する**

**正解：ア. 対象顧客が達成したい成果、現在の不便・損失、代替手段を確認し、解くべき課題を明確にする**

ア：機能案を選ぶ前に顧客課題と期待成果を明確にすることで、価値提案の根拠を作れる。
イ：競合機能の模倣だけでは顧客価値や差別化の根拠にならない。
ウ：実装容易性は重要だが、顧客価値の確認より先行させるべきではない。
エ：個別要望を無条件に積み上げると、対象顧客と価値が不明確になる。

総合解説：新製品・サービス企画では、技術や機能を起点にせず、対象顧客の課題・期待成果と自社が提供する価値の関係を明確にしてから解決策を具体化する。

---

## 問題 92 顧客ニーズ・価値提案

**顧客価値を表す記述として最も適切なものはどれか。**

**ア. AIモデルを搭載している**
**イ. 設備保全担当者が、異常兆候を早期に把握でき、突発停止時間を年間30%削減できる**
**ウ. ダッシュボード画面が12種類ある**
**エ. クラウド上で稼働する**

**正解：イ. 設備保全担当者が、異常兆候を早期に把握でき、突発停止時間を年間30%削減できる**

ア：技術要素の説明であり、顧客が得る成果を示していない。
イ：顧客が得る成果を、利用場面と測定可能な効果で表している。
ウ：機能数の説明であり、顧客成果との関係が不明である。
エ：実現方式の説明であり、それ自体は顧客価値ではない。

総合解説：価値提案は製品機能や技術の列挙ではなく、顧客の課題がどのように改善され、どの成果を得られるかで表すと評価しやすい。

---

## 問題 93 顧客ニーズ・価値提案

**法人向け経費精算サービスを企画している。利用者は一般社員、購入判断者は経理部長、情報セキュリティ部門も導入可否を審査する。ニーズ把握として最も適切なものはどれか。**

**ア. 一般社員の操作性だけを調査する**
**イ. 経理部長の価格要望だけを調査する**
**ウ. 利用者・購入判断者・審査部門それぞれの課題と評価基準を分けて把握する**
**エ. 競合製品のカタログだけで顧客ニーズを推定する**

**正解：ウ. 利用者・購入判断者・審査部門それぞれの課題と評価基準を分けて把握する**

ア：利用者のニーズだけでは購入・審査条件を満たせない可能性がある。
イ：決裁者だけを見ても利用定着やセキュリティ要件を把握できない。
ウ：B2Bでは利用者、決裁者、審査者の価値基準が異なることがあるため、役割別に把握する必要がある。
エ：競合情報は参考になるが、自社顧客の役割別ニーズを直接確認できない。

総合解説：法人向けサービスでは、利用者、決裁者、管理部門など複数の関係者が異なる価値・制約を持つため、役割別に要求を整理する。

---

## 問題 94 顧客ニーズ・価値提案

**顧客インタビューでは「現行サービスに不満はない」という回答が多い一方、利用ログでは申込手続の途中離脱率が高い。次の対応として最も適切なものはどれか。**

**ア. インタビュー結果だけを採用し、改善不要と判断する**
**イ. 離脱率の原因を価格だけと決めつける**
**ウ. 全画面を同時に全面刷新して効果測定を行わない**
**エ. 離脱箇所の行動データを分析し、該当場面の観察や追加インタビューで原因を検証する**

**正解：エ. 離脱箇所の行動データを分析し、該当場面の観察や追加インタビューで原因を検証する**

ア：表明された満足と実行動が矛盾しており、追加検証が必要である。
イ：データから原因が特定できていない段階で単一要因に決めるのは不適切である。
ウ：原因を特定せず大規模変更すると、改善要因を検証できない。
エ：発言だけでなく実際の行動データを組み合わせることで、潜在的な障害を検証できる。

総合解説：顧客ニーズは表明された意見だけでなく、行動データや利用場面の観察などを組み合わせ、仮説として検証することが重要である。

---

## 問題 95 顧客ニーズ・価値提案

**EC事業で購入率は高いが、配送後の問い合わせと返品が増えている。顧客体験を改善する分析として最も適切なものはどれか。**

**ア. 認知・比較・購入・配送・利用・問い合わせまでの接点を通して、不満が生じる箇所と原因を確認する**
**イ. 購入ボタンの色だけを変更する**
**ウ. 広告クリック率だけを改善指標にする**
**エ. 問い合わせ件数を減らすため窓口を閉鎖する**

**正解：ア. 認知・比較・購入・配送・利用・問い合わせまでの接点を通して、不満が生じる箇所と原因を確認する**

ア：購入後も含めた一連の体験を分析することで、局所最適ではなく顧客価値全体を改善できる。
イ：返品増加の原因が購入画面にあるとは限らず、分析範囲が狭い。
ウ：購入後の問題を把握できない。
エ：顧客課題を解決せず接点をなくすだけで、価値を損なう。

総合解説：顧客価値は単一画面や単一部門で完結しない。サービス利用前後の一連の接点を可視化して、価値毀損が生じる箇所を特定する。

---

## 問題 96 顧客ニーズ・価値提案

**顧客要望が100件以上集まり、全てを同時に実現できない。優先順位付けとして最も適切なものはどれか。**

**ア. 要望を送った順に全て実装する**
**イ. 対象顧客への影響度、発生頻度、事業戦略との整合、実現コストやリスクを比較して優先する**
**ウ. 最も声の大きい一社の要望だけを採用する**
**エ. 開発工数が小さい要望だけを採用する**

**正解：イ. 対象顧客への影響度、発生頻度、事業戦略との整合、実現コストやリスクを比較して優先する**

ア：受付順は顧客価値や戦略的重要性を反映しない。
イ：顧客価値と事業性・実現性を複数観点で評価することで、限られた資源を重点配分できる。
ウ：市場全体や戦略との整合を損なう可能性がある。
エ：実装容易性だけでは成果の大きさを評価できない。

総合解説：ニーズの優先順位は、顧客への価値、事業上の重要性、実現コスト・リスクなどを組み合わせて判断する。

---

## 問題 97 顧客ニーズ・価値提案

**新サービスの実証実験で、デジタル活用に積極的な既存顧客20社から高評価を得た。全国展開の判断として最も適切なものはどれか。**

**ア. 高評価なので直ちに全顧客へ強制導入する**
**イ. 高評価の20社以外の調査は不要とする**
**ウ. 対象市場を代表する顧客層にも検証を広げ、導入障壁や利用条件の違いを確認する**
**エ. 評価が高い理由を分析せず、広告予算だけ増やす**

**正解：ウ. 対象市場を代表する顧客層にも検証を広げ、導入障壁や利用条件の違いを確認する**

ア：試行顧客の偏りと導入条件を無視している。
イ：対象市場全体への適用可能性を確認できない。
ウ：試行参加者が偏っていると評価を過大推定する可能性があるため、代表性を確認する。
エ：価値が生じる条件を把握しないまま拡大するのはリスクが高い。

総合解説：実証実験の結果を市場全体へ一般化するには、対象顧客の代表性や利用条件の差を確認し、適用範囲を評価する。

---

## 問題 98 顧客ニーズ・価値提案

**問い合わせ支援サービスの価値提案が「顧客の問題をより早く解決する」である。成果指標として最も適切なものはどれか。**

**ア. サーバのCPU使用率だけ**
**イ. 画面のボタン数**
**ウ. 開発チームの会議回数**
**エ. 顧客の問題が解決するまでの平均時間と、初回対応で解決した割合**

**正解：エ. 顧客の問題が解決するまでの平均時間と、初回対応で解決した割合**

ア：システム運用指標であり、顧客の問題解決成果を直接示さない。
イ：機能量を示すだけで顧客成果と結び付かない。
ウ：内部活動量であり、顧客価値を測れない。
エ：顧客が得る成果に直接結び付く指標であり、価値提案の達成度を測定しやすい。

総合解説：価値提案の検証には、機能量や内部活動ではなく、顧客が実際に得た成果を測るアウトカム指標を設定する。

---

## 問題 99 顧客ニーズ・価値提案

**顧客から高い評価を得ているサービスについて価格を決める。最も適切な考え方はどれか。**

**ア. 顧客が得る経済的・業務的価値、代替手段、支払意思に加え、自社の提供コストと収益性も確認する**
**イ. 開発費を顧客数で割った金額だけで決める**
**ウ. 競合で最も安い価格より常に1円安くする**
**エ. 顧客調査をせず、経営者の感覚だけで決める**

**正解：ア. 顧客が得る経済的・業務的価値、代替手段、支払意思に加え、自社の提供コストと収益性も確認する**

ア：顧客価値だけでなく市場の代替と自社の事業性を合わせて価格設計する必要がある。
イ：原価だけでは顧客価値や競争環境を反映できない。
ウ：価値差や収益性を無視した価格競争につながる。
エ：支払意思や代替手段を検証できない。

総合解説：価格は価値提案の一部であり、顧客が認識する価値と代替手段、自社のコスト・収益構造の両面から評価する。

---

## 問題 100 顧客ニーズ・価値提案

**同じ業務サービスに対し、大企業顧客は高度な統制機能を、中小企業顧客は設定不要の簡便性を強く求めている。全顧客向けに一つの画面・一つの機能構成へ統一すると使いにくくなる。最も適切な企画方針はどれか。**

**ア. 全機能を全顧客に常時表示する**
**イ. 顧客セグメントごとの主要価値と必須条件を整理し、共通基盤を持ちつつ提供プランや設定を分ける**
**ウ. 大企業の要望だけを採用し中小企業向け提供を継続する**
**エ. 要求の違いを無視し、価格だけを変更する**

**正解：イ. 顧客セグメントごとの主要価値と必須条件を整理し、共通基盤を持ちつつ提供プランや設定を分ける**

**ア：機能過多となり、簡便性を求める層の価値を損なう。**
**イ：相反する要求は一律に足し合わせず、セグメントごとの価値を明確にして設計する。**
**ウ：主要顧客層ごとの価値を評価していない。**
**エ：利用上の価値差を解決できない。**

**総合解説：顧客層ごとに価値・制約が異なる場合は、共通部分と差別化部分を整理し、セグメント別の価値提案として設計する。**

---

## 問題 101 デジタル製品・サービス企画

**デジタルサービスを「一度納品して終了するシステム」ではなく継続的に成長させるための運営として最も適切なものはどれか。**

**ア. 初回リリース後は機能変更を原則禁止する**
**イ. 開発完了時の予算消化率だけを成功基準にする**
**ウ. 利用状況と成果指標を継続的に確認し、顧客価値に基づいて改善優先順位を見直す**
**エ. 機能数を毎月必ず増やす**

**正解：ウ. 利用状況と成果指標を継続的に確認し、顧客価値に基づいて改善優先順位を見直す**

**ア：市場や顧客ニーズの変化に対応できない。**
**イ：提供後の顧客価値や事業成果を評価できない。**
**ウ：デジタルサービスは利用後のデータと顧客成果を基に継続改善することで価値を維持・向上できる。**
**エ：機能追加が価値向上につながるとは限らない。**

**総合解説：デジタル製品・サービスでは、提供後の利用データと成果を評価し、事業戦略との整合を保ちながら継続的に改善する。**

---

## 問題 102 デジタル製品・サービス企画

**新しいオンライン診断サービスで、最大の不確実性は「顧客が診断結果に対して料金を支払うか」である。初期検証として最も適切なものはどれか。**

**ア. 想定する全機能を2年かけて完成させてから初めて顧客に見せる**
**イ. 無料アンケートで「欲しい」と答えた割合だけで有償需要を確定する**
**ウ. 競合が有料なので自社も必ず有料で成功すると判断する**
**エ. 必要最小限の機能で対象顧客に有償利用を試してもらい、購入率と利用後評価を検証する**

**正解：エ. 必要最小限の機能で対象顧客に有償利用を試してもらい、購入率と利用後評価を検証する**

**ア：支払意思の仮説が外れた場合の損失が大きい。**
**イ：表明意向と実際の支払行動は異なる可能性がある。**
**ウ：対象顧客や価値の違いを検証していない。**
**エ：最大の事業仮説を低コスト・短期間で検証し、拡大前に学習できる。**

**総合解説：不確実性が高い企画では、最も重要な仮説を小さく実証し、実際の顧客行動から学習して投資規模を段階的に拡大する。**

---

## 問題 103 デジタル製品・サービス企画

**新しい配送支援サービスの企画で、機能候補が増え続けている。サービス範囲を決める方法として最も適切なものはどれか。**

**ア. 主要顧客課題と価値提案に必要な能力を定義し、それに寄与しない機能は優先度を下げる**
**イ. 競合にある機能を全て同時に実装する**
**ウ. 各部門が一つずつ希望機能を出し、必ず採用する**
**エ. 予算が余る限り機能を追加する**

**正解：ア. 主要顧客課題と価値提案に必要な能力を定義し、それに寄与しない機能は優先度を下げる**

**ア：価値提案を基準に範囲を制御することで、機能過多と投資分散を防げる。**
**イ：顧客価値に不要な機能まで含む可能性がある。**
**ウ：部門間調整はできても顧客価値との整合を保証しない。**
**エ：投資額を使い切ることが事業目的ではない。**

**総合解説：製品・サービス企画では、顧客課題と価値提案を核にサービス境界を定め、機能候補を成果への寄与で選別する。**

---

## 問題 104 デジタル製品・サービス企画

**店舗、Web、コールセンターで顧客情報が分断され、同じ説明を顧客が何度も行っている。デジタルサービス企画として最も適切な改善はどれか。**

**ア. 各チャネルの情報をさらに独立させる**
**イ. 顧客同意とアクセス権限を適切に管理しつつ、必要な顧客情報と対応履歴をチャネル間で連携する**
**ウ. 顧客情報を無制限に全社員へ公開する**
**エ. Webチャネルだけを残し他の顧客接点を即時廃止する**

**正解：イ. 顧客同意とアクセス権限を適切に管理しつつ、必要な顧客情報と対応履歴をチャネル間で連携する**

**ア：分断を強め、顧客負担を増やす。**
**イ：顧客接点をまたいだ情報連携により、体験の一貫性と業務効率を同時に改善できる。**
**ウ：必要性・権限を無視した共有は適切でない。**
**エ：顧客層や移行影響を評価せずチャネルを限定するのは不適切である。**

**総合解説：複数チャネルを持つサービスでは、顧客体験を通して必要な情報・プロセスを連携しつつ、権限・プライバシーなどの制約も設計する。**

---

## 問題 105 デジタル製品・サービス企画

**月額課金型サービスで新規契約は増えているが売上が伸び悩んでいる。最初に確認すべき指標の組合せとして最も適切なものはどれか。**

**ア. ダウンロードしたパンフレット枚数だけ**
**イ. 開発者のコード行数だけ**
**ウ. 解約率、継続期間、利用頻度、顧客獲得コストと顧客生涯価値**
**エ. サーバ台数だけ**

**正解：ウ. 解約率、継続期間、利用頻度、顧客獲得コストと顧客生涯価値**

**ア：契約後の継続や収益性を把握できない。**
**イ：顧客利用や収益構造と直接関係しない。**
**ウ：契約後の継続価値と獲得効率を確認することで、売上停滞の構造を把握できる。**
**エ：需要や顧客価値を示さない。**

**総合解説：継続課金型サービスでは、新規契約数だけでなく解約・継続利用・獲得コスト・生涯価値など、継続的な事業性を測る指標が重要である。**

---

## 問題 106 デジタル製品・サービス企画

**動画配信サービスで個別レコメンドを企画している。企画評価として最も適切なものはどれか。**

**ア. レコメンド件数を最大化することだけを目標にする**
**イ. 利用規約やデータ品質を確認せず、取得可能なデータを全て利用する**
**ウ. アルゴリズムを導入した時点で成果が出たと判断する**
**エ. 視聴開始率や継続率など顧客価値への効果を検証し、利用するデータの適法性・品質・説明可能性も確認する**

**正解：エ. 視聴開始率や継続率など顧客価値への効果を検証し、利用するデータの適法性・品質・説明可能性も確認する**

ア：推薦量が増えても顧客価値が高まるとは限らない。
イ：データ利用の適切性・信頼性を欠く。
ウ：導入自体ではなく利用・継続などの成果を測る必要がある。
エ：個別化の事業効果とデータ利用上のリスクを同時に評価する必要がある。

総合解説：デジタルサービスの個別化では、顧客成果と事業成果を測ると同時に、データの品質・利用条件・リスクを設計段階から確認する。

---

## 問題 107 デジタル製品・サービス企画

**自社サービスの機能を外部事業者が利用できるAPIとして提供し、新たな販売チャネルを広げたい。企画時の重要事項として最も適切なものはどれか。**

**ア. 外部利用者の価値、APIの利用条件・品質水準、認証・権限、変更管理と収益モデルを一体で設計する**
**イ. API仕様だけ公開し、利用条件や変更方針は決めない**
**ウ. 認証を省略し誰でも全データへアクセス可能にする**
**エ. 外部事業者のニーズを確認せず自社内部仕様をそのまま公開する**

**正解：ア. 外部利用者の価値、APIの利用条件・品質水準、認証・権限、変更管理と収益モデルを一体で設計する**

ア：外部連携は技術仕様だけでなく、利用者価値・ガバナンス・事業モデルがそろって初めて持続可能になる。
イ：外部事業者が安定してサービスを構築できない。
ウ：不正利用や情報漏えいのリスクが高い。
エ：利用価値と使いやすさを評価していない。

総合解説：デジタルエコシステム型のサービスでは、技術インタフェースだけでなく、参加者の価値、品質、セキュリティ、変更ルール、収益構造を合わせて設計する。

---

## 問題 108 デジタル製品・サービス企画

**デジタルサービスの1年間のロードマップを策定する。最も適切な考え方はどれか。**

**ア. 部門ごとの希望機能を均等に月割りする**
**イ. 顧客・事業成果の優先順位と、技術的・業務的な依存関係を踏まえて段階的な提供計画を作る**
**ウ. 全機能を年度末に一括リリースする**
**エ. 開発開始時に固定し、市場変化があっても見直さない**

**正解：イ. 顧客・事業成果の優先順位と、技術的・業務的な依存関係を踏まえて段階的な提供計画を作る**

ア：成果への寄与や依存関係を考慮していない。
イ：成果と依存関係を基準にすることで、価値の早期実現と実行可能性を両立できる。
ウ：早期検証の機会を失い、リスクが集中する。
エ：デジタル事業の不確実性に対応できない。

総合解説：ロードマップは単なる機能一覧ではなく、顧客・事業成果と依存関係に基づく優先順位を示し、学習に応じて見直す。

---

## 問題 109 デジタル製品・サービス企画

**新サービスは市場不確実性が高く、初年度に10億円を一括投資する案と、1億円の実証後に成果基準を満たせば拡大する案がある。後者を選ぶ主な狙いとして最も適切なものはどれか。**

**ア. 初期投資を小さくすれば事業リスクは必ずゼロになる**
**イ. 実証では成果指標を定める必要がない**
**ウ. 重要仮説を実データで検証し、失敗時の損失を限定しながら有望な案へ追加投資できる**
**エ. 実証に成功したら競争環境の変化を確認せず必ず全額投資する**

**正解：ウ. 重要仮説を実データで検証し、失敗時の損失を限定しながら有望な案へ追加投資できる**

**ア：市場・技術・運用リスクは残る。**
**イ：継続・中止判断の基準が必要である。**
**ウ：段階的投資により不確実性を減らし、情報が増えた時点で次の意思決定ができる。**
**エ：成功後も市場・リスク・戦略整合を再評価する必要がある。**

**総合解説：不確実性が高いデジタル事業では、仮説と成果基準を明確にした段階的投資によって、学習とリスク制御を両立できる。**

---

## 問題 110 デジタル製品・サービス企画

**サービス開始後、利用者の70%が当初「補助機能」と考えていた共有機能を頻繁に使い、主機能の利用は想定を下回っている。次の対応として最も適切なものはどれか。**

**ア. 当初計画を守るため共有機能を削除する**
**イ. 主機能の利用回数を増やすため強制操作にする**
**ウ. 利用データを無視し、当初の市場調査だけを正しいとする**
**エ. 利用データと顧客への追加調査から価値仮説を見直し、共有機能を含むサービス価値とロードマップを再評価する**

**正解：エ.**
**利用データと顧客への追加調査から価値仮説を見直し、共有機能を含むサービス価値とロードマップを再評価する**

**ア：実データで示された顧客価値を無視している。**
**イ：顧客価値ではなく数値だけを操作する行為である。**
**ウ：市場投入後の実際の行動は重要な検証情報である。**
**エ：実利用から得た学習を企画へ反映し、価値提案そのものを更新する。**

**総合解説：デジタル製品では、投入後の利用状況から価値仮説を更新し、必要に応じてサービスの位置付けや優先順位を見直す。**

---

## 問題 111 データ・AI・IoT活用

**事業部が「データを集められるだけ集めたい」と提案している。ITストラテジストの対応として最も適切なものはどれか。**

**ア. まず解決したい事業課題と意思決定を明確にし、そのために必要なデータと品質を定義する**
**イ. 利用目的を決めずに全データを永久保存する**
**ウ. データ件数が多いほど事業価値が高いと判断する**
**エ. 分析担当者だけで事業目的を決める**

**正解：ア. まず解決したい事業課題と意思決定を明確にし、そのために必要なデータと品質を定義する**

**ア：目的と意思決定から逆算して必要データを定めることで、収集自体の目的化を防げる。**
**イ：コスト・リスクが増え、価値との関係も不明である。**
**ウ：量だけでは品質や有用性を保証しない。**
**エ：事業側の課題・意思決定との整合が必要である。**

**総合解説：データ活用は事業目的と意思決定を起点にし、必要なデータ項目、品質、取得方法、利用条件を設計する。**

---

## 問題 112 データ・AI・IoT活用

**申請額が100万円を超えたら必ず部長承認にするという明確な社内規則を自動判定したい。最も適切な方式はどれか。**

**ア. 生成AIに毎回自由文で判断させ、結果を無条件採用する**
**イ. 条件が明確で例外も限定されるため、まず決定ルールとして実装する**
**ウ. 画像認識モデルを利用する**
**エ. AIを使わない案はDXではないとして却下する**

**正解：イ. 条件が明確で例外も限定されるため、まず決定ルールとして実装する**

ア：明確な規則に対して不確実な出力を持ち込む必要はない。
イ：確定的な規則は単純なルールで再現でき、AIを使う必然性が低い。
ウ：入力と課題の性質に適合しない。
エ：技術利用自体ではなく事業目的への適合で判断すべきである。

総合解説：AIは目的に適した場合に採用する。明確な決定規則で処理できる課題では、単純で検証可能な方式の方が適切なことがある。

---

## 問題 113 データ・AI・IoT活用

**生成AIで顧客向け契約説明文の草案を自動生成する。誤った説明が顧客損失につながる可能性がある場合、最も適切な運用はどれか。**

**ア. AIが生成した文章は必ず正しいとして自動送信する**
**イ. 誤りが起きたら顧客側の責任とする**
**ウ. AI出力を草案として扱い、重要事項は根拠資料と照合して権限を持つ担当者が確認してから提示する**
**エ. プロンプトを一度調整すれば永続的な監視は不要とする**

**正解：ウ. AI出力を草案として扱い、重要事項は根拠資料と照合して権限を持つ担当者が確認してから提示する**

ア：生成AIは誤情報を出力する可能性がある。
イ：提供者側のリスク管理と説明責任を放棄している。
ウ：高影響用途では人間の監督、検証、責任の明確化によってリスクを低減する。
エ：利用環境やモデル更新による変化もあるため継続的な管理が必要である。

総合解説：AI利用では便益だけでなく誤出力などのリスクを評価し、用途の影響度に応じて人間の確認、記録、責任分担を設計する。

---

## 問題 114 データ・AI・IoT活用

**需要予測AIの精度が導入半年後から低下した。市場構造が変化し、学習時とは顧客行動が異なっている。対応として最も適切なものはどれか。**

**ア. 導入時に精度が高かったので何もしない**
**イ. 予測値を良く見せるため実績値を修正する**
**ウ. 精度低下の原因を確認せずモデルを毎週全面再学習する**
**エ. 入力データや予測誤差の変化を監視し、必要に応じてデータ・モデル・業務ルールを再評価する**

**正解：エ. 入力データや予測誤差の変化を監視し、必要に応じてデータ・モデル・業務ルールを再評価する**

ア：現状の性能低下を放置することになる。
イ：評価データを歪め、事業判断を誤らせる。
ウ：原因・コスト・リスクを評価せず変更するのは不適切である。
エ：AIは運用環境の変化で性能が低下し得るため、継続監視と再評価が必要である。

総合解説：AIの事業利用では、導入時だけでなく入力分布・精度・影響を継続的に監視し、環境変化に応じて再学習や運用変更を判断する。

---

## 問題 115 データ・AI・IoT活用

**工場設備にセンサーを追加するIoT企画で、投資効果を高める設計として最も適切なものはどれか。**

**ア. 収集する状態データから異常兆候を検知し、保全計画変更など具体的な業務行動につなげる**
**イ. センサー台数の最大化だけを目標にする**
**ウ. 収集したデータを誰も利用しない保管庫に蓄積する**
**エ. 異常検知後の対応手順を決めない**

**正解：ア. 収集する状態データから異常兆候を検知し、保全計画変更など具体的な業務行動につなげる**

ア：データ収集を業務上の意思決定・行動へ結び付けることで事業価値が生まれる。
イ：台数は価値指標ではなく、不要なコストが増える可能性がある。
ウ：意思決定や業務改善につながらない。
エ：検知しても行動に結び付かず、成果を実現できない。

総合解説：IoTは「計測→分析→判断→行動」の流れを設計し、保全・品質・顧客サービスなどの成果へ接続する。

---

## 問題 116 データ・AI・IoT活用

**自律搬送車で障害物検知から停止まで数十ミリ秒以内が必要で、通信断時も安全に停止しなければならない。処理配置として最も適切なものはどれか。**

**ア. 全ての判断を遠隔クラウドだけに依存する**
**イ. 安全停止に必要な推論は端末側で実行し、集約分析やモデル更新はクラウドと連携する**
**ウ. ログを一切保存しない**
**エ. 通信品質に関係なく最も安い回線だけで決める**

**正解：イ. 安全停止に必要な推論は端末側で実行し、集約分析やモデル更新はクラウドと連携する**

ア：通信遅延や断絶が安全要件を満たさない可能性がある。
イ：低遅延・通信断耐性が必要な処理はエッジに置き、クラウドは集約処理に活用する構成が適する。
ウ：安全性の検証や改善に必要な情報を失う。
エ：安全要件と可用性を評価していない。

総合解説：IoT/エッジ・クラウドの配置は、遅延、可用性、通信量、セキュリティ、運用性などの要件から決める。

---

## 問題 117 データ・AI・IoT活用

**営業、EC、保守部門で同じ顧客が別々の顧客IDとして登録され、分析結果が一致しない。最初に行うべき対策として最も適切なものはどれか。**

**ア. 分析ツールだけを高性能な製品へ交換する**
**イ. 重複データを無条件に全て削除する**
**ウ. 顧客の識別・統合ルール、マスターデータの責任者、品質基準を定めてデータを整備する**
**エ. 部門ごとに異なる定義のまま全社KPIを算出する**

**正解：ウ. 顧客の識別・統合ルール、マスターデータの責任者、品質基準を定めてデータを整備する**

ア：元データの不整合は解決しない。
イ：同一顧客かどうかを確認せず削除すると情報を失う。
ウ：統合分析の前提となる識別子と品質管理を確立する必要がある。
エ：指標の比較可能性がない。

総合解説：データ活用の信頼性を高めるには、共通定義、識別子、品質基準、責任分担などのデータマネジメントが必要である。

---

## 問題 118 データ・AI・IoT活用

**AIの実証実験では高精度だったが、本番では入力データ取得が遅く、モデル更新担当者も決まっていない。次の判断として最も適切なものはどれか。**

**ア. 実証精度が高ければ運用体制は不要とする**
**イ. 担当者が決まるまで精度評価結果を破棄する**
**ウ. 入力遅延を無視して全業務を自動化する**
**エ. 精度だけで本番化せず、データ供給、監視、更新、障害対応、責任分担を含む運用可能性を確認する**

**正解：エ. 精度だけで本番化せず、データ供給、監視、更新、障害対応、責任分担を含む運用可能性を確認する**

**ア：継続的なデータ供給・監視・更新がなければ成果を維持できない。**
**イ：実証結果は活用しつつ運用課題を解決すべきである。**
**ウ：業務要件を満たさない可能性がある。**
**エ：本番ではモデル性能だけでなく、継続運用できるプロセスと体制が必要である。**

**総合解説：AIの実現可能性評価では、PoCの精度だけでなく本番データ、運用体制、監視、責任、コストまで確認する。**

---

## 問題 119 データ・AI・IoT活用

**家庭向けIoT機器とクラウドサービスを組み合わせた新製品を企画している。セキュリティ設計として最も適切なものはどれか。**

**ア. デバイス、通信、中継、クラウド、更新・廃棄までの脅威を分析し、認証・更新・脆弱性対応を設計する**
**イ. クラウド側だけ守れば端末側の対策は不要とする**
**ウ. 発売後のソフトウェア更新方法を用意しない**
**エ. 初期パスワードを全製品で共通にして変更不能にする**

**正解：ア. デバイス、通信、中継、クラウド、更新・廃棄までの脅威を分析し、認証・更新・脆弱性対応を設計する**

**ア：IoTは複数構成要素と長いライフサイクルを持つため、全体を通した脅威分析が必要である。**
**イ：端末侵害や偽装などのリスクを無視している。**
**ウ：発見された脆弱性へ対応できない。**
**エ：不正アクセスのリスクを高める。**

**総合解説：IoTサービスではデバイスからクラウドまでの構成要素、運用、更新、廃棄を含めたライフサイクル全体のリスクを設計段階で評価する。**

---

## 問題 120 データ・AI・IoT活用

**複数企業から集めた設備データを分析して有料ベンチマークサービスとして提供したい。企画段階で最も重要な確認はどれか。**

**ア. データ量が多ければ契約条件を確認せず販売できると考える**
**イ. 顧客価値と収益モデルに加え、データの利用権限・契約条件、品質、機密性、再識別リスクを確認する**
**ウ. 分析精度だけを評価し、データ出所を記録しない**
**エ. 一度取得したデータは目的を問わず永久に自由利用できるとする**

**正解：イ. 顧客価値と収益モデルに加え、データの利用権限・契約条件、品質、機密性、再識別リスクを確認する**

**ア：データ利用権限や契約上の制約を無視している。**
**イ：データを事業化するには価値と事業性だけでなく、利用可能性と信頼性を確保する必要がある。**
**ウ：品質・説明責任・利用条件の確認が困難になる。**
**エ：目的・契約・法令等の制約を評価する必要がある。**

**総合解説：データを製品・サービス化する場合は、顧客価値、収益性、データ品質、権利・契約、プライバシーや機密性を統合して評価する。**

---

## 問題 121 ソリューション・クラウド活用

**クラウドコンピューティングの特徴として、利用者が必要に応じてサーバ能力などを自動的に調達できる性質はどれか。**

**ア. 固定容量の長期専有**
**イ. 単一端末からのみ利用**
**ウ. オンデマンド・セルフサービス**
**エ. 利用量に関係しない一律課金だけ**

**正解：ウ. オンデマンド・セルフサービス**

**ア：クラウドの必須特性ではなく、需要変動への柔軟性も低い。**
**イ：クラウドは一般にネットワーク経由で多様な端末から利用できる。**
**ウ：利用者が事業者との個別の人的やり取りを最小限にして必要な資源を調達できる特性である。**
**エ：測定可能なサービスはクラウドの代表的特性であり、一律課金に限定されない。**

**総合解説：クラウドの代表的特性にはオンデマンド・セルフサービス、広範なネットワークアクセス、リソースプーリング、迅速な弾力性、測定可能なサービスがある。**

---

## 問題 122 ソリューション・クラウド活用

**営業部門が標準的なメール・予定表機能を短期間で利用したい。独自アプリ開発やOS管理は不要である。最も適切なクラウドサービスモデルはどれか。**

**ア. IaaS**
**イ. PaaS**
**ウ. オンプレミス専用機**
**エ. SaaS**

**正解：エ. SaaS**

**ア：仮想サーバなどの基盤を利用者が管理するため、要件に対して管理範囲が大きい。**
**イ：アプリ開発・実行基盤向けであり、標準メール利用だけなら過剰である。**
**ウ：クラウドサービスモデルではなく、短期導入と管理負担削減の目的にも合いにくい。**
**エ：完成したアプリケーション機能をサービスとして利用するため、利用者側のOS・アプリ開発負担を小さくできる。**

**総合解説：クラウドサービスモデルは、利用者がどこまで管理・開発する必要があるかに応じて選択する。標準業務機能の利用ではSaaSが適することが多い。**

---

## 問題 123 ソリューション・クラウド活用

**複数のSaaSを比較する際、最も適切な選定基準はどれか。**

**ア. 業務要件、可用性・性能・セキュリティ、連携性、運用体制、総費用、移行・退出条件を総合比較する**
**イ. 月額料金が最も安い製品を必ず選ぶ**
**ウ. 知名度が最も高い事業者だけを選ぶ**
**エ. 機能数が最も多い製品を選ぶ**

**正解：ア. 業務要件、可用性・性能・セキュリティ、連携性、運用体制、総費用、移行・退出条件を総合比較する**

**ア：事業戦略の実現可能性は機能だけでなく非機能・運用・コスト・退出性まで含めて評価する。**
**イ：機能不足や運用リスク、追加費用を見落とす可能性がある。**
**ウ：自社要件への適合を確認していない。**
**エ：不要機能が多くても顧客価値や事業適合が高いとは限らない。**

**総合解説：ソリューション選択では、事業・業務要求に加えて非機能要件、統合、運用、TCO、契約・退出リスクを評価する。**

---

## 問題 124 ソリューション・クラウド活用

**年末だけアクセスが通常の10倍になるECサイトで、クラウドの迅速な弾力性を活用する主な価値はどれか。**

**ア. 常に最大負荷分の設備を固定保有する**
**イ. 需要に応じて資源を増減し、平常時の過剰設備を抑えながらピーク需要へ対応しやすくする**
**ウ. ピーク時はサービスを停止する**
**エ. アクセス量を測定しない**

**正解：イ. 需要に応じて資源を増減し、平常時の過剰設備を抑えながらピーク需要へ対応しやすくする**

ア：弾力性を活用せず、平常時の余剰が大きくなる。
イ：需要変動に合わせて資源を調整できるため、固定設備の過剰保有を抑えられる。
ウ：事業機会を失い、可用性要求に反する。
エ：需要に応じた資源調整ができない。

総合解説：クラウドの弾力性は、需要変動が大きいサービスで資源を迅速に増減し、機会損失と過剰投資の両方を抑えるのに有効である。

---

## 問題 125 ソリューション・クラウド活用

**機密性の高い既存システムは当面社内に残す必要がある一方、新規Web機能は需要変動が大きい。構成検討として最も適切なものはどれか。**

**ア. クラウドが新しいので既存システムを無条件に全廃する**
**イ. 既存システムがあるので新規機能も全てオンプレミスに固定する**
**ウ. データ・処理ごとの要件を整理し、オンプレミスとクラウドを適材適所で連携する案を評価する**
**エ. 連携方式を決めず、別々に導入して後で考える**

**正解：ウ. データ・処理ごとの要件を整理し、オンプレミスとクラウドを適材適所で連携する案を評価する**

ア：規制・移行・事業継続の要件を無視している。
イ：需要変動への柔軟性などの選択肢を評価していない。
ウ：全体を一律に移行・残置せず、要件ごとに配置を判断する。
エ：データ整合や運用の問題を後回しにする。

総合解説：ハイブリッド構成では、データ機密性、性能、遅延、既存資産、運用、コストなどを基に配置し、連携方式と責任を設計する。

---

## 問題 126 ソリューション・クラウド活用

**IaaSを採用したため「セキュリティは全てクラウド事業者の責任」と事業部が考えている。最も適切な説明はどれか。**

**ア. クラウドでは利用者側のセキュリティ責任は一切ない**
**イ. クラウド事業者が認証を取得していれば自社のリスク評価は不要**
**ウ. IaaSでは物理設備も利用者が全て管理する**
**エ. サービスモデルと契約に応じて責任分界が異なり、利用者側にもOS設定、ID管理、データ保護などの責任が残る**

**正解：エ.**
**サービスモデルと契約に応じて責任分界が異なり、利用者側にもOS設定、ID管理、データ保護などの責任が残る**

ア：サービスモデルによって利用者管理範囲が存在する。
イ：自社のデータ・利用方法・契約条件に応じた評価が必要である。
ウ：通常、物理基盤は事業者側の管理範囲である。
エ：クラウド利用でも利用者側の設定・アクセス管理・データ保護などの責任はなくならない。

総合解説：クラウドでは事業者と利用者の責任をサービスモデル・契約ごとに確認し、利用者側の設定・ID・データ・アプリ等を適切に管理する。

---

## 問題 127 ソリューション・クラウド活用

**老朽サーバの保守期限が迫っており、まず短期間でクラウドへ移し、その後にアプリを段階的にモダナイズしたい。最初の移行方針として最も適切なものはどれか。**

**ア. 短期移行では変更を抑えた移行を検討し、別計画で再設計・最適化を進める**
**イ. 最初から全機能を同時に全面再設計し、保守期限は無視する**
**ウ. 保守期限後も故障リスクを評価せず現状維持する**
**エ. 移行後の最適化は一切検討しない**

**正解：ア. 短期移行では変更を抑えた移行を検討し、別計画で再設計・最適化を進める**

**ア：期限と目的を分け、初期リスクを抑えながら段階的な改善を計画できる。**
**イ：期限リスクと変更リスクが同時に高まる。**
**ウ：事業継続上のリスクを放置する。**
**エ：単純移行だけではクラウドの利点を十分活用できない場合がある。**

**総合解説：クラウド移行は目的・期限・許容リスクに応じて方式を選び、必要なら「まず移行、次に最適化」のように段階化する。**

---

## 問題 128 ソリューション・クラウド活用

**クラウド案とオンプレミス案を比較する。クラウドの月額利用料だけではなくTCOへ含めるべき項目として最も適切なものはどれか。**

**ア. 仮想マシンの基本料金だけ**
**イ. データ転送、監視・運用、バックアップ、サポート、移行、ライセンス、必要人員などのライフサイクル費用**
**ウ. 広告宣伝費だけ**
**エ. 開発者の人数だけ**

**正解：イ. データ転送、監視・運用、バックアップ、サポート、移行、ライセンス、必要人員などのライフサイクル費用**

**ア：追加サービスや運用・移行費を無視している。**
**イ：初期・運用・移行・退出を含む総費用で比較する必要がある。**
**ウ：システムソリューションのTCO比較に必要な主要費用を含んでいない。**
**エ：費用の一部しか捉えられない。**

**総合解説：クラウドの経済性は単価だけでなく、移行・運用・通信・支援・退出などライフサイクル全体の費用と事業効果を比較する。**

---

## 問題 129 ソリューション・クラウド活用

**24時間サービスで単一データセンター障害時も継続が必要である。クラウド構成の検討として最も適切なものはどれか。**

**ア. 同じ障害領域内にサーバを2台置けば全ての災害に対応できるとする**
**イ. バックアップを取得すれば復旧時間は必ずゼロになる**
**ウ. 要求するRTO・RPOと障害範囲を定め、複数の独立障害領域への冗長化とデータ保護を設計する**
**エ. 可用性要件を決めず最も高価な構成を選ぶ**

**正解：ウ. 要求するRTO・RPOと障害範囲を定め、複数の独立障害領域への冗長化とデータ保護を設計する**

**ア：共通障害で同時停止する可能性がある。**
**イ：バックアップだけではRTOゼロを保証しない。**
**ウ：可用性は事業要求からRTO/RPOを定義し、想定障害に応じて冗長化・復旧方式を選ぶ。**
**エ：過剰投資になる可能性があり、要件に基づく設計が必要である。**

**総合解説：クラウドの可用性設計は、事業側の復旧要求と想定障害を明確にし、障害領域、冗長化、バックアップ、復旧手順を整合させる。**

---

## 問題 130 ソリューション・クラウド活用

**特定クラウドの独自サービスを多用すると開発速度は上がる一方、将来の移行難易度が上がる懸念がある。最も適切な判断はどれか。**

**ア. 独自サービスは全て禁止する**
**イ. 移行の可能性は将来の問題なので一切考えない**
**ウ. 複数クラウドを使えば自動的にロックインがなくなると考える**
**エ. 独自サービスによる事業価値と移行コストを比較し、重要データの可搬性、契約終了時の取得方法、代替手段を事前に定める**

**正解：エ. 独自サービスによる事業価値と移行コストを比較し、重要データの可搬性、契約終了時の取得方法、代替手段を事前に定める**

ア：価値創出や開発速度の利点まで失う可能性がある。
イ：退出時のコスト・データ取得・事業継続リスクが顕在化する。
ウ：運用複雑性が増え、サービスやデータの依存は残り得る。
エ：ロックインをゼロにすることではなく、便益と退出リスクを評価して管理することが重要である。

総合解説：クラウド選択では短期の便益だけでなく、データ可搬性、契約終了、代替手段、移行コストなどの退出可能性を評価する。

---

## 問題 131 アウトソーシング・アライアンス

**アウトソーシング範囲を決める考え方として最も適切なものはどれか。**

**ア. 競争優位に直結する能力や意思決定を見極め、外部化しても保持すべき知識・統制を明確にする**
**イ. 社内業務は全て外部化する**
**ウ. 外注単価が安い業務だけを無条件で外部化する**
**エ. 一度外部化した業務は将来の戦略変化に関係なく固定する**

**正解：ア. 競争優位に直結する能力や意思決定を見極め、外部化しても保持すべき知識・統制を明確にする**

ア：コストだけでなく戦略的重要性を考え、外部化後も自社に残す能力を設計する。
イ：戦略能力や統制まで失う可能性がある。
ウ：品質・リスク・知識保持を評価していない。
エ：事業環境や能力の変化に応じた見直しが必要である。

総合解説：アウトソーシング戦略では、戦略的重要性、コスト、品質、リスク、知識保持、柔軟性を総合評価して対象範囲を決定する。

---

## 問題 132 アウトソーシング・アライアンス

**運用業務を外部委託する契約で、事業側が求める成果を確保するため最も適切な管理はどれか。**

**ア. 作業時間だけを増やせば品質も必ず上がるとする**
**イ. サービス水準・成果指標、責任分界、報告・改善プロセスを契約と運営ルールで明確にする**
**ウ. 契約締結後は実績確認を行わない**
**エ. 問題発生時の責任分界を決めない**

**正解：イ. サービス水準・成果指標、責任分界、報告・改善プロセスを契約と運営ルールで明確にする**

ア：投入量と成果は同じではない。
イ：期待成果と責任を測定可能な形にし、継続的に管理する必要がある。
ウ：サービス品質や改善状況を管理できない。
エ：障害対応や意思決定が遅れる。

総合解説：委託先管理では、SLAなどの成果基準、責任、報告、エスカレーション、改善を契約・ガバナンスに組み込む。

---

## 問題 133 アウトソーシング・アライアンス

**重要業務のアウトソーシング先を選定する。最安値のA社と、価格は高いが同業実績・継続体制・セキュリティが優れるB社がある。最も適切な選定方法はどれか。**

**ア. 必ず最安値のA社を選ぶ**
**イ. 知名度だけでB社を選ぶ**
**ウ. 価格だけでなく業務適合性、実績、品質、継続性、セキュリティ、財務・体制を重み付けして評価する**
**エ. 提案書を読まず抽選で決める**

**正解：ウ. 価格だけでなく業務適合性、実績、品質、継続性、セキュリティ、財務・体制を重み付けして評価する**

ア：価格以外の重要リスクを無視している。
イ：自社要件への適合を評価していない。
ウ：重要業務では総費用とリスク、能力を総合比較する必要がある。
エ：合理的な評価基準がない。

総合解説：委託先選定では、価格、能力、品質、継続性、セキュリティ、契約条件などを事業リスクに応じて総合評価する。

---

## 問題 134 アウトソーシング・アライアンス

**長期アウトソーシングにより、自社社員が業務仕様や障害対応方法を理解できなくなってきた。最も適切な対策はどれか。**

**ア. 委託先に全て任せ、自社の知識保持を不要とする**
**イ. 障害対応記録を委託先だけが保有する**
**ウ. 契約終了まで問題を放置する**
**エ. 自社に必要なアーキテクチャ・業務知識と意思決定能力を定義し、文書化・引継ぎ・共同レビューで保持する**

**正解：エ. 自社に必要なアーキテクチャ・業務知識と意思決定能力を定義し、文書化・引継ぎ・共同レビューで保持する**

ア：ベンダ依存が高まり、変更・退出時のリスクが増える。
イ：自社がサービス状況を把握できなくなる。
ウ：切替時に知識不足が顕在化する。
エ：委託しても発注者として必要な知識・統制能力は維持する必要がある。

総合解説：アウトソーシングでは、委託後も戦略判断、契約管理、業務・技術理解などのリテインド能力を自社側に残す。

---

## 問題 135 アウトソーシング・アライアンス

**インフラ、アプリ、ヘルプデスクを別々の事業者へ委託したところ、障害時に各社が「他社の責任」と主張して復旧が遅れた。最も適切な改善はどれか。**

**ア. サービス全体の統合責任、横断インシデント管理、各社間の役割とエスカレーションを明確にする**
**イ. 各社の契約を完全に独立させ、相互連携を禁止する**
**ウ. 障害時だけ担当者同士が個人的に調整する**
**エ. 委託先を増やせば自動的に責任が明確になると考える**

**正解：ア. サービス全体の統合責任、横断インシデント管理、各社間の役割とエスカレーションを明確にする**

ア：複数委託先では境界をまたぐ統合管理が必要である。
イ：境界障害への対応がさらに困難になる。
ウ：再現性と責任のある運営にならない。
エ：委託先数の増加はむしろ統合複雑性を高める。

総合解説：マルチソーシングでは、個別SLAだけでなくエンドツーエンドのサービス責任と委託先間の連携ルールを設計する。

---

## 問題 136 アウトソーシング・アライアンス

**自社は業界データを持つがAI技術が弱く、AI企業は技術を持つが顧客基盤がない。共同サービスを検討する際、最も適切な方針はどれか。**

**ア. 技術力があるAI企業へ全ての事業権限を無条件で渡す**
**イ. 互いの補完資源、提供価値、収益配分、知的財産・データの扱い、意思決定ルールを合意する**
**ウ. 収益配分やデータ利用条件を後回しにして先に顧客データを共有する**
**エ. 両社の強みが重複する領域だけで協業する**

**正解：イ. 互いの補完資源、提供価値、収益配分、知的財産・データの扱い、意思決定ルールを合意する**

**ア：自社資源やガバナンスを評価していない。**
**イ：アライアンスは補完関係を活かしつつ、価値・権利・責任・収益を明確にする必要がある。**
**ウ：後の紛争や不適切利用のリスクが高い。**
**エ：補完性を活かすという目的に合わない。**

**総合解説：戦略的アライアンスでは、各社の補完能力から共同価値を設計し、収益、データ・知財、責任、意思決定を事前に整える。**

---

## 問題 137 アウトソーシング・アライアンス

**顧客情報を扱うクラウドサービスへ業務を委託する。契約前に確認すべき事項として最も適切なものはどれか。**

**ア. 月額料金だけ確認する**
**イ. サービス開始後に初めてデータ保管場所を確認する**
**ウ. データ保管・移転、アクセス管理、再委託、障害・事故通知、バックアップ、監査可能性、終了時のデータ返却・消去を確認する**
**エ. 再委託先は自社と無関係として確認しない**

**正解：ウ. データ保管・移転、アクセス管理、再委託、障害・事故通知、バックアップ、監査可能性、終了時のデータ返却・消去を確認する**

**ア：セキュリティや事業継続、退出に関するリスクを把握できない。**
**イ：契約前に重要条件を評価すべきである。**
**ウ：委託先に預けるデータとサービスのライフサイクル全体を契約・運用で管理する必要がある。**
**エ：再委託によるリスクも委託元の事業継続・情報管理に影響する。**

**総合解説：クラウドを含む外部サービスの活用では、契約前のデューデリジェンスと、利用中・終了時を含む委託先管理が重要である。**

---

## 問題 138 アウトソーシング・アライアンス

**競争優位の中核となる推薦アルゴリズムを全面外注してきたが、市場変化に合わせた改善速度が競争力を左右するようになった。今後の方針として最も適切なものはどれか。**

**ア. 過去に外注したので今後も無条件で同じ範囲を外注する**
**イ. 全てを即時内製化し、外部専門家を一切利用しない**
**ウ. アルゴリズム改善をやめて価格競争だけに切り替える**
**エ. 中核知識・意思決定は内製能力を強化し、外部の専門能力は補完的に活用する構成を再設計する**

**正解：エ. 中核知識・意思決定は内製能力を強化し、外部の専門能力は補完的に活用する構成を再設計する**

**ア：事業戦略の変化を反映していない。**
**イ：移行能力・コスト・時間を評価せず極端である。**
**ウ：競争優位の源泉を放棄する判断である。**
**エ：戦略的重要性が高まった能力は、外部活用の範囲と自社保持能力を見直す必要がある。**

**総合解説：内製・外部活用の境界は固定ではなく、競争優位との関係、必要な速度・知識、供給市場の能力を踏まえて再評価する。**

---

## 問題 139 リスク・概算予算・投資評価

**ある新サービスで、年間20%の確率で2,000万円の追加損失が発生すると見積もった。単純な期待損失額として適切なものはどれか。**

**ア. 2,000万円×20%=400万円として、年間400万円をリスクの期待値として扱う**
**イ. 2,000万円÷20%=1億円として扱う**
**ウ. 20%なので損失額は20万円とする**
**エ. 発生していないのでリスク額は0円とする**

**正解：ア. 2,000万円×20%=400万円として、年間400万円をリスクの期待値として扱う**

**ア：確率と影響額を掛けると単純な期待損失額は400万円となる。**
**イ：確率で除算する計算ではない。**
**ウ：確率と金額の単位を混同している。**
**エ：将来の不確実性を評価できない。**

**総合解説：リスクの簡易定量化では、発生確率×影響額で期待損失を計算できる。ただし実際の意思決定では分布や最大損失、相関も考慮する。**

---

## 問題 140 リスク・概算予算・投資評価

**不確実性の高い新規事業で概算予算を作る際の考え方として最も適切なものはどれか。**

**ア. 不確実性があるので予算根拠は一切記録しない**
**イ. 前提条件と見積範囲を明示し、既知の作業費とリスク対応の予備費を区別して管理する**
**ウ. 最小見積だけを採用し、リスク費用を含めない**
**エ. 予備費を通常作業の不足分として自由に消化する**

**正解：イ. 前提条件と見積範囲を明示し、既知の作業費とリスク対応の予備費を区別して管理する**

**ア：後で差異原因を説明できない。**
**イ：概算値の前提と不確実性を明示し、通常費用とリスク対応資金を分けると管理しやすい。**
**ウ：予算不足の可能性を過小評価する。**
**エ：リスク対応資金としての管理目的を失う。**

**総合解説：概算予算では見積前提、範囲、精度、不確実性を明示し、必要に応じてリスクへの予備費を区別して管理する。**

---

## 問題 141 リスク・概算予算・投資評価

**初期投資1,000万円、1年後と2年後にそれぞれ600万円の正味キャッシュインが見込まれる。割引率を年10%としたとき、NPVとして最も近いものはどれか。**

**ア. 200万円のプラスであり、割引は不要である**
**イ. 約455万円のマイナスである**
**ウ. 約41万円のプラスであり、金銭的評価だけならNPVは正である**
**エ. NPVは必ず0円になる**

**正解：ウ. 約41万円のプラスであり、金銭的評価だけならNPVは正である**

**ア：単純合計では200万円だが、NPVでは将来キャッシュフローを現在価値へ割り引く。**
**イ：1年目の現在価値だけを誤って差し引いた計算である。**
**ウ：-1,000+600/1.1+600/1.1^2≈41.3万円となる。**
**エ：与えられたキャッシュフローと割引率では0にならない。**

**総合解説：NPV法は将来キャッシュフローを割引率で現在価値へ換算し、初期投資との差額で投資価値を評価する。NPVが正なら、その割引率を前提に価値を生む。**

---

## 問題 142 リスク・概算予算・投資評価

**1年間のIT投資800万円に対し、売上増加とコスト削減による便益が500万円、追加運用費が200万円だった。ROIを「年間純便益÷投資額」で計算すると何%か。**

**ア. 62.5%**
**イ. 25%**
**ウ. 約266.7%**
**エ. 37.5%**

**正解：エ. 37.5%**

**ア：追加運用費を差し引いていない。**
**イ：運用費を便益と誤っている。**
**ウ：分子と分母が逆である。**
**エ：500万円-200万円=300万円が純便益で、300/800=0.375となる。**

**総合解説：ROIは定義を明確にして比較する必要がある。この設問では純便益を投資額で割るため37.5%となる。**

---

## 問題 143 リスク・概算予算・投資評価

**投資回収期間法（PBP）の弱点として最も適切なものはどれか。**

**ア. 単純PBPでは回収後のキャッシュフローや貨幣の時間価値を十分に考慮しない**
**イ. 投資回収までの期間を把握できない**
**ウ. キャッシュフローを一切使わない**
**エ. 短期回収案件ほど必ずNPVが低くなる**

**正解：ア. 単純PBPでは回収後のキャッシュフローや貨幣の時間価値を十分に考慮しない**

**ア：PBPは回収までの速さを把握しやすい一方、回収後の収益や割引を扱わない場合がある。**
**イ：PBPはまさに回収期間を評価する方法である。**
**ウ：回収額の計算にはキャッシュフローを用いる。**
**エ：PBPとNPVの関係を一律には決められない。**

**総合解説：PBPは理解しやすいが、単純法では時間価値や回収後のキャッシュフローを十分評価できないため、NPV等と併用することがある。**

---

## 問題 144 リスク・概算予算・投資評価

**新サービスのNPVが、顧客獲得率と解約率の想定に大きく依存している。投資判断の頑健性を確認する方法として最も適切なものはどれか。**

**ア. 最も楽観的な値だけでNPVを計算する**
**イ. 顧客獲得率や解約率を一定範囲で変化させ、NPVがどの程度変わるかを確認する**
**ウ. 一度決めた前提値は変更せず検証しない**
**エ. NPVが正なら顧客獲得率は確認不要とする**

**正解：イ. 顧客獲得率や解約率を一定範囲で変化させ、NPVがどの程度変わるかを確認する**

**ア：不確実性を過小評価する。**
**イ：主要前提を変動させる感度分析で、投資価値に大きく効く要因を特定できる。**
**ウ：重要前提への依存度を把握できない。**
**エ：前提が崩れればNPVも変化する。**

**総合解説：感度分析は、主要な前提値を変化させて結果への影響を確認し、リスクの大きい変数を特定する手法である。**

---

## 問題 145 リスク・概算予算・投資評価

**市場成長率、販売価格、クラウド単価が同時に変化する可能性がある。投資評価として最も適切なものはどれか。**

**ア. 全ての変数を必ず最良値に固定する**
**イ. 変数間の関係を無視して一つの平均値だけで決める**
**ウ. 楽観・基本・悲観など複数シナリオを作り、各シナリオで収益・費用・資金需要を評価する**
**エ. 市場が不確実なら投資評価自体を行わない**

**正解：ウ. 楽観・基本・悲観など複数シナリオを作り、各シナリオで収益・費用・資金需要を評価する**

ア：リスクを過小評価する。
イ：極端な状況や資金不足リスクを把握できない。
ウ：複数変数が同時に変動する状況では、整合した前提の組合せで影響を把握できる。
エ：不確実性こそ複数シナリオで評価する必要がある。

総合解説：シナリオ分析は、複数の前提が同時に変化する場合に、整合した楽観・基本・悲観ケースなどを用いて事業性を確認する。

---

## 問題 146 リスク・概算予算・投資評価

**AI新事業に3年間で30億円を投資する計画だが技術・市場の不確実性が高い。リスクを抑える計画として最も適切なものはどれか。**

**ア. 初日に30億円全額を不可逆的に支出する**
**イ. 成果基準を設けず、期間終了まで必ず継続する**
**ウ. 技術評価だけ行い顧客需要は確認しない**
**エ. 段階ごとに顧客利用、精度、単位経済性などの継続基準を設け、基準未達なら縮小・中止できるようにする**

**正解：エ. 段階ごとに顧客利用、精度、単位経済性などの継続基準を設け、基準未達なら縮小・中止できるようにする**

ア：不確実性が解消される前にリスクを集中させる。
イ：中止判断ができず損失拡大の可能性がある。
ウ：事業性には市場・顧客価値の検証も必要である。
エ：段階的な意思決定により、追加情報を得ながら損失を限定できる。

総合解説：不確実性の高い投資では、段階的に資金を投入し、客観的な継続・中止基準を設定することで学習とリスク制御を両立できる。

---

## 問題 147 リスク・概算予算・投資評価

**同額投資のA案は成功確率70%でNPV+2,000万円、失敗確率30%でNPV-500万円。B案は成功確率40%でNPV+3,500万円、失敗確率60%でNPV0万円とする。期待NPVだけで比較した場合、どちらが高いか。**

**ア. B案で、期待NPVは1,400万円となり、A案の1,250万円を上回る**
**イ. A案で、成功確率70%が高いので期待NPVも必ず高い**
**ウ. 両案とも期待NPVは2,000万円で同じ**
**エ. 失敗確率がある投資は期待NPVを計算できない**

**正解：ア. B案で、期待NPVは1,400万円となり、A案の1,250万円を上回る**

ア：A=0.7×2,000+0.3×(-500)=1,250万円、B=0.4×3,500=1,400万円である。
イ：成功確率だけでなく成功時・失敗時の価値を確率加重する必要がある。
ウ：確率を掛けていない。
エ：確率加重によって期待値を計算できる。

総合解説：期待値で比較する場合は各結果のNPVに発生確率を掛けて合計する。ただし実際の投資判断ではリスク許容度や資金制約なども考慮する。

---

## 問題 148 リスク・概算予算・投資評価

**既に2億円を投じた開発案件で、今後さらに1億円必要だが、完成後に得られる価値は5,000万円しか見込めない。既投入額を回収できないことを理由に追加投資する案が出た。判断として最も適切なものはどれか。**

**ア. 2億円を使ったので必ず完成させる**
**イ. 既投入2億円は回収不能なサンクコストとして分け、今後の追加1億円と将来価値5,000万円など将来差分で判断する**
**ウ. 既投入額が大きいほど追加投資の採算も良くなる**
**エ. 追加費用を無視し、完成することだけを目標にする**

**正解：イ.**
**既投入2億円は回収不能なサンクコストとして分け、今後の追加1億円と将来価値5,000万円など将来差分で判断する**
**ア：サンクコストに引きずられた判断である。**
**イ：過去支出を理由に不利な追加投資を続けるのではなく、今後の費用と便益で判断する。**
**ウ：過去費用は将来の追加投資採算を改善しない。**
**エ：経済性を評価していない。**

**総合解説：投資の継続判断では、回収不能な過去費用と、これから発生する費用・便益を分けて評価する。**

---

## 問題 149 リスク・概算予算・投資評価

**CRM導入の目的を「営業利益の向上」として承認した。システム稼働後の評価として最も適切なものはどれか。**

**ア. 予定日に稼働した時点で投資効果は達成済みとする**
**イ. 開発費が予算内なら利益向上を確認しない**
**ウ. 利用率などの先行指標と、商談化率・利益などの成果指標を追跡し、未達なら業務・教育・機能を見直す**
**エ. ログイン回数だけを利益と同じ指標として扱う**

**正解：ウ. 利用率などの先行指標と、商談化率・利益などの成果指標を追跡し、未達なら業務・教育・機能を見直す**
**ア：稼働は手段の達成であり、事業成果ではない。**
**イ：コスト管理と便益実現は別の評価である。**
**ウ：投資効果はシステム稼働ではなく、想定した業務変化と事業成果が実現したかで評価する。**
**エ：利用は先行指標になり得るが、最終成果とは異なる。**

**総合解説：IT投資は導入完了後も便益実現を追跡し、先行指標と成果指標の因果関係を確認して施策を改善する。**

---

## 問題 150 リスク・概算予算・投資評価

**投資予算が不足し、候補案件を全て採択できない。案件ポートフォリオの選定として最も適切なものはどれか。**

**ア. ROIが最も高い案件だけを全予算分採択する**
**イ. 提案された順に採択する**
**ウ. 各部門へ同額を配分する**
**エ.**
**戦略目標への寄与、期待価値、リスク、法令・必須対応、依存関係、資源制約を比較して全体最適となる組合せを選ぶ**

**正解：エ.**
**戦略目標への寄与、期待価値、リスク、法令・必須対応、依存関係、資源制約を比較して全体最適となる組合せを選ぶ**
**ア：法令対応や依存関係、戦略バランスを無視する可能性がある。**
**イ：事業価値やリスクを反映しない。**
**ウ：戦略的重要性や案件価値の違いを無視する。**
**エ：個別案件の順位だけでなく、企業全体の戦略と制約を踏まえた組合せで評価する。**

**総合解説：投資ポートフォリオでは、戦略適合、価値、リスク、必須性、依存関係、資源制約を統合し、企業全体として最適な組合せを選ぶ。**

---

以上