ITストラテジスト

情報システム戦略・全体システム化計画 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 対象業務の明確化・優先順位

全社の業務改革候補が多数挙がっている。ITストラテジストが最初に優先度を判断する観点として最も適切なものはどれか。

ア. 各候補が企業目的・経営戦略にどの程度寄与するかを確認する
イ. 要求部門の人数が最も多い業務を自動的に最優先する
ウ. 利用中のサーバが最も古い業務だけを最優先する
エ. 開発工数が最も小さい候補を無条件で最優先する

正解：ア. 各候補が企業目的・経営戦略にどの程度寄与するかを確認する

ア：情報システム戦略では、改革対象が企業目的を支援するかを確認した上で優先順位を付ける。
イ：要求人数だけでは事業価値や戦略整合性を評価できない。
ウ：機器老朽化は重要な制約になり得るが、それだけで改革優先度を決めない。
エ：工数の小ささは実現容易性の一要素であり、事業価値を無視できない。

総合解説：対象業務の明確化では、企業目的への適合性、必要資源、技術的実現可能性などを確認し、改革候補の優先順位を付ける。

問題 2 対象業務の明確化・優先順位

経営会議で「来期中に全店舗の受発注を刷新する」と決定したが、業務設計を担える要員が不足している。計画初期に最も重視すべき確認はどれか。

ア. 不足要員を考慮せず、経営決定なのでそのまま着手する
イ. 必要な人材・予算・期間などの資源を確保できるか確認する
ウ. ベンダに丸投げすれば社内要員は不要と判断する
エ. 画面デザインを先に確定してから資源を検討する

正解：イ. 必要な人材・予算・期間などの資源を確保できるか確認する

ア：資源制約を無視すると、計画の実行可能性が担保されない。
イ：計画実行に必要な資源の入手可能性確認は、対象業務を選ぶ際の基本条件である。
ウ：外部委託しても業務判断・受入れ・意思決定などの社内責任は残る。
エ：画面設計より先に、計画全体の実行可能性を確認すべきである。

総合解説：企業目的への寄与だけでなく、必要な経営資源を確保できるかを確認して優先順位を決める。

問題 3 対象業務の明確化・優先順位

工場の設備データをリアルタイム収集する改革案があるが、対象設備の半数は外部通信機能を持たない。優先順位付け前に行うべきことはどれか。

ア. 経営効果が高そうなので技術検証なしで全工場展開を決定する
イ. 通信できない設備は調査対象から除外する
ウ. 追加センサやゲートウェイを含め、技術的に実現できるかを検証する
エ. 最新のIoT製品を採用すれば必ず実現できると仮定する

正解：ウ. 追加センサやゲートウェイを含め、技術的に実現できるかを検証する

ア：価値が高くても技術的に実現不能なら計画は成立しない。
イ：制約のある設備こそ実現可能性評価の対象である。
ウ：現行設備の制約を踏まえて実現方式を検証し、技術的実現可能性を確認する。
エ：製品の新しさだけでは既存設備との接続可否を保証できない。

総合解説：対象業務の選定では、企業目的への適合性に加え、技術面の実現可能性を確認する。

問題 4 対象業務の明確化・優先順位

「営業業務を効率化する」という改革テーマについて、対象業務を明確化する方法として最も適切なものはどれか。

ア. 営業部門が行う作業を例外なく全て対象とする
イ. 利用しているシステム名だけを列挙して対象範囲とする
ウ. 現場への確認を行わず組織図だけから範囲を決定する
エ. 見積作成、承認、受注登録など対象プロセスと開始・終了点を定義する

正解：エ. 見積作成、承認、受注登録など対象プロセスと開始・終了点を定義する

ア：部門単位で無条件に広げると改革目的と無関係な業務まで含みやすい。
イ：システム名だけでは手作業や部門間連携を含む業務範囲を示せない。
ウ：組織図だけでは実際の業務フローや例外処理を把握できない。
エ：プロセスの境界と対象機能を定義すれば、調査範囲と責任範囲が明確になる。

総合解説：対象業務は部門名ではなく、目的に照らしてプロセスや業務機能の境界を具体化する。

問題 5 対象業務の明確化・優先順位

二つの改革候補A・Bがある。Aは収益効果が大きいが2年後でもよい。Bは法改正対応で9か月後までに完了しなければ事業継続に支障が出る。優先順位の判断として最も適切なものはどれか。

ア. Bの期限・未対応リスクを優先制約として扱い、Aとの資源配分を調整する
イ. 期待収益が大きいAだけを優先し、Bは期限後に実施する
ウ. 両案件の背景を考慮せず開発費が安い方を優先する
エ. 先に提案された案件を優先する

正解：ア. Bの期限・未対応リスクを優先制約として扱い、Aとの資源配分を調整する

ア：必須期限や重大リスクは優先順位を左右する制約であり、事業価値と併せて判断する。
イ：法令期限を無視すると事業継続やコンプライアンス上の重大な問題になり得る。
ウ：費用だけでは必須性やリスクを反映しない。
エ：提案順序は戦略上の優先順位根拠にならない。

総合解説：改革候補は戦略寄与、必須期限、リスク、資源、実現可能性など複数観点で優先順位を決める。

問題 6 対象業務の明確化・優先順位

顧客分析高度化プロジェクトは顧客マスタ統合を前提としている。両案件の優先順位付けとして最も適切なものはどれか。

ア. 分析高度化の方が目立つので、前提データ整備を後回しにする
イ. 依存関係を明示し、顧客マスタ統合を先行又は同時に成立させる計画にする
ウ. 二つの案件を独立として評価し、依存関係は開発開始後に考える
エ. マスタ統合をせず、分析側で部門別データを毎回手作業補正する

正解：イ. 依存関係を明示し、顧客マスタ統合を先行又は同時に成立させる計画にする

ア：前提データが整わないまま分析機能を作ると期待効果を得にくい。
イ：前提となる業務・情報基盤の依存関係を考慮した順序付けが必要である。
ウ：依存関係は投資優先順位やスケジュールに直結するため初期に扱う。
エ：恒常的な手作業補正は品質・効率・統制上の問題を残す。

総合解説：対象業務や案件の優先順位では、個々の価値だけでなく前提条件と依存関係も確認する。

問題 7 対象業務の明確化・優先順位

改革候補を「事業価値」と「実現容易性」の二軸で評価する目的として最も適切なものはどれか。

ア. 実現容易性が高い案件だけを機械的に選ぶ
イ. 事業価値が高い案件は実現不能でも必ず実施する
ウ. 高価値だが難易度の高い案件と、短期成果が狙える案件を区別して投資順序を考える
エ. 評価軸を二つにすれば定量データは不要になる

正解：ウ. 高価値だが難易度の高い案件と、短期成果が狙える案件を区別して投資順序を考える

ア：容易さだけに偏ると戦略効果の小さい案件が優先される可能性がある。
イ：実現不能な案件は方式変更や前提整備が必要である。
ウ：価値と実現性を分けると、優先順位とロードマップを現実的に設計しやすい。
エ：評価軸を設定しても根拠となる情報収集・評価は必要である。

総合解説：優先順位付けは単一指標ではなく、戦略価値と実行可能性を分けて評価すると判断が明確になる。

問題 8 対象業務の明確化・優先順位

複数部門から「自部門を最優先にすべきだ」と反発が出ている。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. 経営企画部門の希望だけを非公開で採用する
イ. 各部門に同じ予算を均等配分して優先順位をなくす
ウ. 反発を避けるため全案件を同時開始する
エ. 企業目的への寄与、緊急性、資源、リスクなど共通評価基準と評価結果を文書化して説明する

正解：エ. 企業目的への寄与、緊急性、資源、リスクなど共通評価基準と評価結果を文書化して説明する

ア：特定部門だけの要望で決めると全体最適と説明責任を損なう。
イ：均等配分は戦略上の重要度や依存関係を反映しない。
ウ：全案件同時開始は資源分散により失敗リスクを高める。
エ：共通基準と根拠を可視化すれば、優先順位の透明性と説明可能性を高められる。

総合解説：優先順位は関係者が理解できる評価基準と根拠を明示し、対立意見を調整できる形にする。

問題 9 対象業務の明確化・優先順位

物流部門の自動化案は同部門の工数を20%削減する一方、受注部門の入力作業を増やし、全社リードタイムは変わらない。優先順位評価として最も適切なものはどれか。

ア. 部門別工数だけでなく、エンドツーエンドの業務成果への寄与を再評価する
イ. 物流部門の削減率が高いのでそのまま最優先にする
ウ. 受注部門の増加工数は別部門なので評価対象外とする
エ. IT導入を伴うので必ず全社最適になると判断する

正解：ア. 部門別工数だけでなく、エンドツーエンドの業務成果への寄与を再評価する

ア：全体最適では、部門をまたいだ業務成果や顧客価値を評価する必要がある。
イ：局所的な効率化が全社成果につながらない可能性がある。
ウ：業務移管による負荷増加も全体効果に含めるべきである。
エ：IT導入自体は全体最適を保証しない。

総合解説：改革対象の優先順位は部門単位の改善率ではなく、企業目的と全体業務への効果で判断する。

問題 10 対象業務の明確化・優先順位

高い効果が期待される新業務だが、需要予測の不確実性と技術課題が大きい。全社展開を求められた場合の計画として最も適切なものはどれか。

ア. 不確実性があるので検討を永久に中止する
イ. 限定範囲で仮説と実現性を検証し、評価基準を満たした段階で拡大する
ウ. 効果が高そうなので検証せず全社一括展開する
エ. 評価基準を設けず、担当者の感覚で拡大時期を決める

正解：イ. 限定範囲で仮説と実現性を検証し、評価基準を満たした段階で拡大する

ア：不確実性は管理対象であり、必ずしも中止理由ではない。
イ：不確実性が高い場合は段階的に検証し、結果に基づき投資判断を更新するのが合理的である。
ウ：大規模一括投資は未検証の前提が外れた際の損失を拡大する。
エ：拡大判断には事前に定めた成果・リスク基準が必要である。

総合解説：高価値・高不確実性の改革候補は、段階的検証とゲート評価で優先順位・投資額を調整する。

問題 11 現行業務・プロセス分析

現行業務プロセスを分析する最初の進め方として最も適切なものはどれか。

ア. 理想的な業務フローを先に作り、それを現状とみなす
イ. 規程だけを読み、例外処理は存在しないものとする
ウ. 実際の担当者へのヒアリングや観察、記録を基に現行フローを可視化する
エ. 利用システムの画面一覧だけで業務全体を判断する

正解：ウ. 実際の担当者へのヒアリングや観察、記録を基に現行フローを可視化する

ア：To-BeをAs-Isとして扱うと課題分析の前提が崩れる。
イ：規程と実態が異なる場合や例外経路を見落とす。
ウ：現行業務は実態データと現場確認を基に把握する必要がある。
エ：画面一覧では手作業、承認、部門間連携などを把握できない。

総合解説：As-Is分析では、規程・システムだけでなく実際の業務手順、役割、情報、例外を事実ベースで把握する。

問題 12 現行業務・プロセス分析

受注から出荷まで平均5日かかる。改善箇所を特定するために最も有効な分析はどれか。

ア. 担当者の印象だけで最も忙しそうな工程を決める
イ. 全工程の処理時間を同じ割合で短縮する
ウ. 出荷後の顧客アンケートだけを分析する
エ. 各工程の処理時間と待ち時間を測定し、滞留が集中する工程を特定する

正解：エ. 各工程の処理時間と待ち時間を測定し、滞留が集中する工程を特定する

ア：印象だけでは客観的なボトルネックを特定できない。
イ：ボトルネック以外を改善しても全体効果が小さい場合がある。
ウ：顧客アンケートは有用だが内部工程の滞留箇所を直接示さない。
エ：工程別の処理・待ち時間を測ると、リードタイムを支配する滞留を特定できる。

総合解説：プロセス改善ではリードタイム、滞留、件数などを工程別に測り、制約となる箇所を特定する。

問題 13 現行業務・プロセス分析

複数部門をまたぐ業務で、担当部門と処理の流れを同時に可視化するのに適した表現はどれか。

ア. 部門・役割ごとにレーンを分けた業務フロー
イ. サーバ構成図
ウ. ER図
エ. ネットワークトポロジ図

正解：ア. 部門・役割ごとにレーンを分けた業務フロー

ア：スイムレーン型の業務フローは、処理と担当主体の関係を可視化できる。
イ：サーバ構成図はIT機器の構成を示すもので業務責任分界を表さない。
ウ：ER図はデータ構造を表す。
エ：ネットワーク図は通信構成を表す。

総合解説：部門間連携の課題を分析するには、処理の流れと担当主体を対応付けて表現することが有効である。

問題 14 現行業務・プロセス分析

営業が受注情報をCRMに入力した後、事務担当が同じ内容を基幹システムへ再入力している。分析として最も適切なものはどれか。

ア. 事務担当の入力速度だけを上げる研修を行う
イ. 情報の発生点、利用先、システム間連携の有無を確認し、二重入力の原因を特定する
ウ. CRMを廃止すれば原因分析は不要と判断する
エ. 入力項目を増やして確認作業を厳格化する

正解：イ. 情報の発生点、利用先、システム間連携の有無を確認し、二重入力の原因を特定する

ア：速度向上は症状緩和であり二重入力そのものは残る。
イ：情報フローとシステム連携を確認することで、重複作業の構造的原因を把握できる。
ウ：原因やCRMの役割を確認せず廃止するのは適切でない。
エ：入力項目追加は負荷を増やす可能性がある。

総合解説：現行業務分析では、作業だけでなくデータの生成・転記・利用経路も追跡し、構造的な非効率を特定する。

問題 15 現行業務・プロセス分析

通常処理だけを記載した業務フローで新システムを企画したところ、現場から「返品や訂正の扱いがない」と指摘された。改善策として最も適切なものはどれか。

ア. 例外は件数が少ないので全てシステム外に固定する
イ. 通常フローが正しいので現場の指摘を無視する
ウ. 例外の発生条件、頻度、処理手順、責任者を追加調査する
エ. 例外を通常処理と同一手順に強制する

正解：ウ. 例外の発生条件、頻度、処理手順、責任者を追加調査する

ア：一律にシステム外とすると属人化や統制不備を残す可能性がある。
イ：現場実態を無視すると要件漏れにつながる。
ウ：例外は件数が少なくても統制・顧客対応・法令面で重要な場合があり、現状把握が必要である。
エ：発生条件や必要な統制が異なる例外を無理に同一化すべきではない。

総合解説：As-Is分析では通常系だけでなく、例外・取消・訂正などの分岐も把握する。

問題 16 現行業務・プロセス分析

契約申請では、同じ内容を三つの部署が順番に転記し、各部署で形式確認だけを行っている。BPR候補として最初に検討すべきことはどれか。

ア. 三部署全てに入力端末を増設する
イ. 転記件数をKPIとして増やす
ウ. 承認部署をさらに一つ追加する
エ. 重複転記と重複確認が顧客価値・統制上本当に必要かを検証する

正解：エ. 重複転記と重複確認が顧客価値・統制上本当に必要かを検証する

ア：端末増設ではプロセス自体の重複を解消しない。
イ：転記回数の増加は効率化と逆行する。
ウ：不要な承認追加はリードタイムを延ばす。
エ：付加価値や必要な統制に寄与しない重複作業は統合・廃止候補となる。

総合解説：プロセス分析では、各活動が顧客価値、法令、リスク統制などに必要かを見極め、非付加価値活動を削減する。

問題 17 現行業務・プロセス分析

月末だけ請求処理が大幅に遅れる。平均処理件数は十分な能力内である。分析として最も適切なものはどれか。

ア. 日別・時間帯別の到着件数と処理能力を比較し、ピーク時の滞留を確認する
イ. 月平均件数だけを再計算する
ウ. 担当者数を年間を通して無条件に倍増する
エ. 月末処理を分析対象外とする

正解：ア. 日別・時間帯別の到着件数と処理能力を比較し、ピーク時の滞留を確認する

ア：平均値では隠れるピーク負荷と能力の不均衡を時系列で確認する必要がある。
イ：平均値だけでは月末の滞留原因を説明できない。
ウ：恒常的増員はコスト過大となる可能性があるため原因分析が先である。
エ：発生頻度が定期的で業務影響が大きいなら重要な分析対象である。

総合解説：現行業務の能力分析では平均だけでなく、ピーク負荷、変動、待ち行列の発生を確認する。

問題 18 現行業務・プロセス分析

規程では上長承認が必須だが、実態調査では緊急時に口頭承認だけで処理され、後日記録も残らないことが分かった。分析結果の扱いとして最も適切なものはどれか。

ア. 規程が正しいので実態は分析資料から削除する
イ. 規程と実態の差異を課題として記録し、必要性と統制リスクを評価する
ウ. 現場で行われているので規程を自動的に廃止する
エ. システム化すれば原因を調べなくても必ず解決すると判断する

正解：イ. 規程と実態の差異を課題として記録し、必要性と統制リスクを評価する

ア：実態を隠すと正しいAs-Is分析にならない。
イ：規程と実態の差異は重要な現状情報であり、原因とリスクを評価する必要がある。
ウ：実態が存在するだけで適切な手続とは限らない。
エ：システム化の前に、業務ルール自体をどう設計するかが必要である。

総合解説：現行業務分析では「決められた業務」と「実際の業務」の差を把握し、統制や効率の課題として評価する。

問題 19 現行業務・プロセス分析

申請処理の遅延は「担当者の経験不足」が原因だとされているが、経験者でも同じ遅延が起きている。次に行う分析として最も適切なものはどれか。

ア. 経験不足という仮説を事実として確定する
イ. 全担当者への研修だけを実施して分析を終了する
ウ. 承認待ち、情報不足、システム応答など遅延要因を工程別データで切り分ける
エ. 処理件数を減らすため申請受付を制限する

正解：ウ. 承認待ち、情報不足、システム応答など遅延要因を工程別データで切り分ける

ア：反証データがある仮説を固定すると誤った改善策につながる。
イ：研修は真因が技能不足の場合に有効だが、先に原因を確かめるべきである。
ウ：仮説と観測事実が一致しないため、工程別データで根本原因を再検証する。
エ：受付制限は顧客価値を損なう可能性があり原因解決にならない。

総合解説：プロセス分析では症状や先入観ではなく、データに基づきボトルネックと根本原因を切り分ける。

問題 20 現行業務・プロセス分析

コールセンターでは「平均通話時間の短縮」を強く評価した結果、再問い合わせ率が増え、顧客解決時間は悪化した。現状分析として最も適切な解釈はどれか。

ア. 平均通話時間が短いので業務改革は成功している
イ. 再問い合わせは別プロセスなので無視してよい
ウ. 通話時間をさらに半分にすれば自動的に解決する
エ. 局所KPIが担当者行動を歪め、エンドツーエンド成果を悪化させている可能性がある

正解：エ. 局所KPIが担当者行動を歪め、エンドツーエンド成果を悪化させている可能性がある

ア：単一指標だけで業務全体の成功は判断できない。
イ：再問い合わせは顧客体験と総処理コストに影響する。
ウ：原因が指標設計にある場合、同じ方向への強化は悪化を招く。
エ：局所指標だけを最適化すると、顧客視点の全体成果を悪化させることがある。

総合解説：現行プロセス分析では、指標が業務行動に与える影響と、全体成果との整合性も確認する。

問題 21 現行システム調査・課題抽出

情報システムの現状調査で確認すべき内容として最も適切なものはどれか。

ア. 目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、運用保守、障害状況など
イ. 画面の色とアイコンだけ
ウ. 導入時の購入価格だけ
エ. 担当者の主観的な満足度だけ

正解：ア. 目的、機能、アーキテクチャ、規模、能力、運用保守、障害状況など

ア：ITストラテジストのシラバスでは、目的・機能・構成・規模・能力・保守運用・障害状況などを分析対象としている。
イ：見た目だけでは戦略上の課題を評価できない。
ウ：購入価格だけでは現行の価値やリスクを判断できない。
エ：主観情報も参考になるが、客観的な実態調査が必要である。

総合解説：現行システム調査は機能だけでなく、技術構成、能力、運用、障害、保守性など多面的に行う。

問題 22 現行システム調査・課題抽出

基幹システムで毎月同じバッチ処理が失敗し、都度手作業で再実行している。課題抽出として最も適切なものはどれか。

ア. 再実行できるので課題として扱わない
イ. 障害履歴と原因、再発頻度、業務影響を分析し恒久対策の必要性を評価する
ウ. 担当者を増やして毎月の再実行を続ける
エ. 障害記録を削除して件数を減らす

正解：イ. 障害履歴と原因、再発頻度、業務影響を分析し恒久対策の必要性を評価する

ア：復旧可能でも反復障害はコストとリスクを生む。
イ：繰返し障害は運用品質・業務継続性の課題であり、原因と影響を分析する。
ウ：人員増加は恒久原因を解消しない。
エ：記録削除は実態把握と改善を妨げる。

総合解説：現行システムの課題は障害頻度だけでなく、原因、復旧負荷、業務影響、再発性を含めて評価する。

問題 23 現行システム調査・課題抽出

基幹OSが1年後にベンダサポート終了予定である。情報システム戦略上の扱いとして最も適切なものはどれか。

ア. 現在動いているので計画対象外とする
イ. 障害が発生してから初めて対応を検討する
ウ. サポート終了時期、影響範囲、移行難易度を確認し中長期計画のリスクとして扱う
エ. サポート終了後も必ず同じ安全性で使えると仮定する

正解：ウ. サポート終了時期、影響範囲、移行難易度を確認し中長期計画のリスクとして扱う

ア：現在の稼働状況だけでは将来リスクを評価できない。
イ：事後対応では移行期間を確保できない可能性がある。
ウ：サポート終了は保守性・セキュリティ・互換性に影響し得るため、計画的な対応が必要である。
エ：サポート終了後の更新提供等は保証されない。

総合解説：現行システム調査では将来の保守可能性も確認し、EOLなどを全体システム化計画へ反映する。

問題 24 現行システム調査・課題抽出

同種の帳票作成システムが部門ごとに5本あり、うち2本は半年間利用実績がほぼない。最初に行うべき評価はどれか。

ア. 利用率だけで直ちに全て削除する
イ. 部門ごとの所有なので全体最適の対象外とする
ウ. 利用が少ないシステムほど重要と決める
エ. 利用者、業務依存、代替可能性、保守費を確認し統廃合候補として評価する

正解：エ. 利用者、業務依存、代替可能性、保守費を確認し統廃合候補として評価する

ア：低利用でも法令・季節業務など重要用途がある可能性がある。
イ：部門所有でも全社の費用・データ・統制に影響する。
ウ：重要性は利用率だけで決まらない。
エ：利用実態と業務影響を確認し、重複機能の合理化を検討する。

総合解説：アプリケーションの棚卸しでは利用率、業務重要度、機能重複、保守費、代替可能性を組み合わせて評価する。

問題 25 現行システム調査・課題抽出

あるシステムを刷新したいが、他システムとのファイル連携が30本あり、仕様書が不十分である。戦略企画段階の対応として最も適切なものはどれか。

ア. 連携先、データ項目、頻度、責任者、依存度を棚卸しし移行リスクを評価する
イ. 対象システム単体の機能だけ見て刷新可否を決める
ウ. 仕様書がない連携は存在しないものとして扱う
エ. 移行当日に実データを見て対応する

正解：ア. 連携先、データ項目、頻度、責任者、依存度を棚卸しし移行リスクを評価する

ア：依存インタフェースは移行範囲とリスクに大きく影響するため、現状調査で可視化する。
イ：単体機能だけでは周辺システムへの影響を把握できない。
ウ：文書不足と実態不存在は別である。
エ：当日対応では事業停止リスクが高い。

総合解説：現行システム分析では、システム間のデータ・機能依存関係も調査対象にする。

問題 26 現行システム調査・課題抽出

オンライン注文システムは通常時CPU使用率40%だが、セール時に応答時間が10秒を超える。課題分析として最も適切なものはどれか。

ア. 通常時CPU使用率だけで性能に問題なしと判断する
イ. ピーク時のトランザクション量、各資源使用率、待ち時間を測り能力上の制約を特定する
ウ. 応答時間の悪化を全てネットワーク原因と決める
エ. ピーク時の測定を避けて平均値だけ報告する

正解：イ. ピーク時のトランザクション量、各資源使用率、待ち時間を測り能力上の制約を特定する

ア：通常時の平均値ではピーク時問題を見落とす。
イ：性能課題はピーク負荷と各構成要素の能力を関連付けて評価する。
ウ：原因を測定前に固定するのは適切でない。
エ：ピーク時こそ業務上重要な能力評価の対象である。

総合解説：現行システムの能力は、業務需要の変動と照らして性能・容量のボトルネックを分析する。

問題 27 現行システム調査・課題抽出

顧客住所をCRM、販売、請求の三システムで別々に管理し、更新漏れによる誤配送が発生している。課題として最も適切なものはどれか。

ア. 画面色がシステムごとに異なること
イ. サーバ台数が三台あること自体
ウ. 同一データの重複管理と更新責任の不明確さによる整合性リスク
エ. 顧客住所を保存していること自体

正解：ウ. 同一データの重複管理と更新責任の不明確さによる整合性リスク

ア：画面色は誤配送の本質的原因ではない。
イ：台数だけではデータ不整合の原因を示さない。
ウ：複数箇所で同一データを独立更新すると不整合が生じやすく、責任・マスタ管理の課題となる。
エ：必要な顧客情報の保持自体ではなく管理方式が問題である。

総合解説：現行システム分析では、データの重複、更新責任、整合性、マスタの所在を確認する。

問題 28 現行システム調査・課題抽出

旧システムは改修のたびに影響調査に長期間を要し、新商品の発売が遅れている。課題の表現として最も適切なものはどれか。

ア. プログラム行数が多いことだけが問題である
イ. 新商品企画部門の責任なのでIT戦略上は無関係である
ウ. 現在稼働しているので将来計画の対象外である
エ. 保守性の低さが事業変化への対応速度を阻害する技術的負債になっている

正解：エ. 保守性の低さが事業変化への対応速度を阻害する技術的負債になっている

ア：行数だけでは保守性や事業影響を評価できない。
イ：ITの変更容易性は事業戦略実行に直結する。
ウ：稼働中でも将来の変化対応力を評価する必要がある。
エ：技術的負債は保守・変更の遅さやコストを通じて事業俊敏性を損なう。

総合解説：システム課題は技術指標だけでなく、事業スピード、コスト、リスクへの影響として表現すると優先度判断に使いやすい。

問題 29 現行システム調査・課題抽出

複数の基幹システムを刷新候補として比較する。部門ごとに「古い」「使いにくい」など評価がばらばらである。最も適切な進め方はどれか。

ア. 業務重要度、障害影響、保守性、コスト、変更容易性など共通評価基準を定義して比較する
イ. 声の大きい部門の評価を全社基準にする
ウ. 導入年が古い順だけで刷新する
エ. 評価基準を設けず会議の多数決で決める

正解：ア. 業務重要度、障害影響、保守性、コスト、変更容易性など共通評価基準を定義して比較する

ア：共通基準を設定することで、異なるシステムを一貫した観点で比較できる。
イ：部門の主観だけでは全体最適にならない。
ウ：年齢は一要素だが、事業重要性や保守性を反映しない。
エ：多数決だけでは評価根拠が不明確になる。

総合解説：情報システム調査では評価基準を設定し、現状の能力・課題・リスクを比較可能にする。

問題 30 現行システム調査・課題抽出

公式システムでは処理できないため、各部署が独自の表計算ファイルと外部SaaSで重要データを管理していることが分かった。戦略上の扱いとして最も適切なものはどれか。

ア. 正式に承認されていないので調査対象から除外する
イ. 実態を現行情報システムの一部として棚卸しし、業務依存・データ・セキュリティ・継続性を評価する
ウ. 全てを即日禁止し、代替手段は用意しない
エ. 利用部署だけの問題なので全社戦略には反映しない

正解：イ. 実態を現行情報システムの一部として棚卸しし、業務依存・データ・セキュリティ・継続性を評価する

ア：除外すると実際の業務構造とリスクを見落とす。
イ：業務が依存している実態上のITは、正式管理外でもリスクと機能を把握する必要がある。
ウ：代替なしの即時禁止は業務停止につながり得る。
エ：データ・統制・継続性は全社に波及する場合がある。

総合解説：現行システム調査では、公式台帳に載らないシャドーITも含め、実際の業務依存を把握する。

問題 31 業務のTo-Be・業務モデル

To-Be業務モデルを作成する際の考え方として最も適切なものはどれか。

ア. 現行手順を一切変えず、そのままシステム化する
イ. 現行組織図を将来も固定し、業務変化を認めない
ウ. 企業目標から必要な業務機能と役割を再設計し、将来の全体像を描く
エ. 既存システムの画面構成をTo-Beとして採用する

正解：ウ. 企業目標から必要な業務機能と役割を再設計し、将来の全体像を描く

ア：現行手順には非効率や不要な制約が含まれる可能性がある。
イ：組織・役割も改革対象になり得る。
ウ：To-Beは経営・事業目標から必要な業務の新全体像を設計する。
エ：画面構成は業務モデルではなく実装の一部である。

総合解説：業務モデルの定義では、将来必要な最上位の業務機能と業務組織を検討し、新システムの全体像との整合を確認する。

問題 32 業務のTo-Be・業務モデル

業務モデルで明確にすべき組合せとして最も適切なものはどれか。

ア. CPU型番とラック位置
イ. ソースコードのクラス名と変数名
ウ. ファイアウォールのポート番号とケーブル長
エ. 将来必要な業務機能と、それを担う組織・役割

正解：エ. 将来必要な業務機能と、それを担う組織・役割

ア：ハードウェア配置は技術設計の論点である。
イ：ソースコード構造は実装設計の論点である。
ウ：ネットワーク物理構成は業務モデルではない。
エ：業務モデルは最上位の業務機能と組織・役割の関係を表現する。

総合解説：To-Be業務モデルは、何を行うかという業務機能と、誰が担うかという組織・役割を整合させる。

問題 33 業務のTo-Be・業務モデル

To-Beでは「顧客がWebで住所変更すれば全サービスへ即時反映」と定義したが、新システム案はサービスごとに顧客情報を別管理する。最も適切な判断はどれか。

ア. 業務モデルとシステム全体像が不整合なので、データ・連携方式を見直す
イ. システム案を優先し、To-Be業務を部門別更新へ戻す
ウ. 顧客に各サービスで住所変更してもらえばよい
エ. 不整合は運用開始後に現場で吸収する

正解：ア. 業務モデルとシステム全体像が不整合なので、データ・連携方式を見直す

ア：目標業務を支えるシステム構造になっているか整合性を確認する必要がある。
イ：システム都合で目標業務を安易に後退させるべきではない。
ウ：顧客負担を増やしTo-Be価値を損なう。
エ：運用での手作業吸収は継続的な不整合を残す。

総合解説：To-Be業務機能・組織モデルと新システムの全体イメージは相互に整合していなければならない。

問題 34 業務のTo-Be・業務モデル

将来の業務機能を定義する際、技術選択に左右されにくい表現として最も適切なものはどれか。

ア.「製品Xの画面AでボタンBを押す処理」
イ.「顧客の注文を受付け、在庫・納期を確約する能力」
ウ.「特定ベンダのCRM機能を使うこと」
エ.「サーバを3台構成にすること」

正解：イ.「顧客の注文を受付け、在庫・納期を確約する能力」

ア：特定画面操作は実装依存で将来像の抽象度として低い。
イ：業務能力は事業が何を実現すべきかを表し、具体的製品や実装から分離して表現できる。
ウ：製品名で業務機能を定義すると選択肢を狭める。
エ：サーバ台数は技術構成である。

総合解説：To-Beの上位業務機能は、技術や製品に依存しない事業能力として整理すると全体設計に使いやすい。

問題 35 業務のTo-Be・業務モデル

現行では申込、審査、契約の各部門が個別KPIで最適化され、顧客は同じ情報を三回提出している。To-Be設計として最も適切なものはどれか。

ア. 各部門の既存手順を維持し、入力画面だけ新しくする
イ. 顧客の再入力を前提に部門別の処理速度だけ上げる
ウ. 顧客の申込から契約完了までを一つのエンドツーエンドプロセスとして再設計する
エ. 部門間の情報共有を禁止する

正解：ウ. 顧客の申込から契約完了までを一つのエンドツーエンドプロセスとして再設計する

ア：画面刷新だけでは業務分断を解消しない。
イ：局所最適の継続では顧客負担が残る。
ウ：顧客価値を基準にプロセス全体を再設計することで、重複や待ち時間を減らせる。
エ：必要な情報連携を禁止すると全体最適を妨げる。

総合解説：To-Beは部門境界に固定せず、価値を生む一連の業務として設計する。

問題 36 業務のTo-Be・業務モデル

融資審査のTo-Beを設計している。標準案件は自動判定できるが、例外案件では専門家判断が必要である。最も適切な設計はどれか。

ア. 全案件を完全自動化し、人の判断を禁止する
イ. 全案件を手作業に戻し、自動化を行わない
ウ. 例外条件を定めず担当者ごとに自由判断とする
エ. 標準判定ルールと例外条件を定義し、例外時の専門家へのエスカレーションを組み込む

正解：エ. 標準判定ルールと例外条件を定義し、例外時の専門家へのエスカレーションを組み込む

ア：判断根拠が複雑な例外を無理に自動化するとリスクが高まる。
イ：自動化可能な標準処理まで手作業にする必要はない。
ウ：無制約な裁量は品質・説明可能性のばらつきを生む。
エ：ルール化可能部分と人の判断が必要な部分を分け、責任経路を設計する。

総合解説：To-Be業務モデルでは、標準処理、例外、責任、判断権限を明確にする。

問題 37 業務のTo-Be・業務モデル

To-Be業務では「商品」を全社共通で扱うが、営業は商品コード、物流は品目番号、会計は勘定用名称を独立管理している。最初に検討すべきことはどれか。

ア. 共通の商品概念と識別子・属性・責任を整理し、業務機能との整合を確認する
イ. 三部門の名称をそのまま残し、人が都度読み替える
ウ. 最も長い商品名を全社標準にする
エ. システム導入後に重複データを人手で統合する

正解：ア. 共通の商品概念と識別子・属性・責任を整理し、業務機能との整合を確認する

ア：To-Beでは業務機能が扱う情報概念と責任を整理し、共通理解を形成する。
イ：読み替え運用は不整合と属人性を残す。
ウ：名称長だけで共通データモデルは決められない。
エ：後工程の手作業統合は恒常的な負担になる。

総合解説：業務モデルと情報モデルを対応させることで、機能とデータの一貫性を確保しやすい。

問題 38 業務のTo-Be・業務モデル

購買業務のTo-Beで承認工程を短縮する。統制を損なわない設計として最も適切なものはどれか。

ア. 全ての承認を廃止し、購入後に問題があれば確認する
イ. 金額・リスクに応じて承認ルールを分け、必要な職務分離と記録を維持する
ウ. 全件を最高責任者が承認する
エ. 承認記録を残さず口頭だけにする

正解：イ. 金額・リスクに応じて承認ルールを分け、必要な職務分離と記録を維持する

ア：承認全廃は不正・誤購入等のリスクを高める。
イ：必要な統制を維持しつつ、リスクベースで承認を合理化する。
ウ：全件最高責任者承認はボトルネックになりやすい。
エ：記録を残さないと監査可能性が低下する。

総合解説：To-Beは効率だけでなく、内部統制やリスク管理の要件をプロセス設計に組み込む。

問題 39 業務のTo-Be・業務モデル

新規サービスを毎年追加する企業で、サービスごとに受付・請求・顧客管理を個別設計してきた。To-Beの方向性として最も適切なものはどれか。

ア. 新サービスごとに全業務をゼロから個別設計する
イ. 今後サービスは増えない前提で現行方式を固定する
ウ. 共通業務能力とサービス固有部分を分離し、再利用可能な共通機能を定義する
エ. 共通化のため全サービスの差異を認めない

正解：ウ. 共通業務能力とサービス固有部分を分離し、再利用可能な共通機能を定義する

ア：全面個別化は重複・保守コストを増やす。
イ：事業前提と矛盾した固定化は将来の変更を阻害する。
ウ：共通と固有を分離すれば、変化への対応速度と標準化を両立しやすい。
エ：必要な差別化まで排除すると事業要件を満たせない。

総合解説：To-Be業務モデルは将来の事業変化を見据え、共通化と柔軟性の境界を設計する。

問題 40 業務のTo-Be・業務モデル

受注業務のTo-Beとして、A案は自動化率が高いが例外対応が弱く、B案は自動化率は低いが規制対応と柔軟性が高い。最も適切な選定方法はどれか。

ア. 自動化率が高いA案を無条件で選ぶ
イ. 新技術を多く使う案を選ぶ
ウ. 提案資料のページ数が多い案を選ぶ
エ. 戦略目標、業務効果、リスク、コスト、柔軟性などの評価基準で両案を比較する

正解：エ. 戦略目標、業務効果、リスク、コスト、柔軟性などの評価基準で両案を比較する

ア：自動化率は一つの指標であり、規制や例外対応を無視できない。
イ：技術量は事業適合性を保証しない。
ウ：資料量は案の価値を示す評価軸ではない。
エ：To-Be案は企業目的と複数の制約を基に総合評価する。

総合解説：複数の将来業務モデルがある場合は、共通評価基準を用いてトレードオフを明示する。

問題 41 情報システム全体体系・EA

エンタープライズアーキテクチャ（EA）の目的として最も適切なものはどれか。

ア. 組織全体の業務とシステムを体系的に捉え、全体最適に向けて現状と目標像を整理する
イ. 各PCの壁紙を統一する
ウ. 個別プロジェクトのプログラムソースだけを標準化する
エ. 一つの部門の業務だけを他部門から切り離して最適化する

正解：ア. 組織全体の業務とシステムを体系的に捉え、全体最適に向けて現状と目標像を整理する

ア：EAは業務・データ・アプリケーション・技術を組織全体で整理し、全体最適を目指す。
イ：壁紙統一はEAの目的ではない。
ウ：ソース標準化は一部の開発標準でありEA全体を表さない。
エ：EAは局所最適ではなく組織全体の整合を扱う。

総合解説：EAは企業全体の業務とITの構造を可視化し、現状から目標像へ計画的に移行するための設計・管理の考え方である。

問題 42 情報システム全体体系・EA

EAで「業務プロセス」「データ」「アプリケーション」「技術基盤」に対応する四つの領域の組合せとして最も適切なものはどれか。

ア. 営業、製造、人事、経理の各アーキテクチャ
イ. ビジネス、データ、アプリケーション、テクノロジの各アーキテクチャ
ウ. 企画、設計、製造、保守の各アーキテクチャ
エ. CPU、メモリ、ディスク、ネットワークの各アーキテクチャ

正解：イ. ビジネス、データ、アプリケーション、テクノロジの各アーキテクチャ

ア：部門分類ではEAの構造領域を表さない。
イ：EAでは一般にBA、DA、AA、TAの観点で全体構造を整理する。
ウ：ライフサイクル工程の分類でありEA領域ではない。
エ：ハードウェア要素だけでは業務・データ・アプリを含まない。

総合解説：EAでは業務、情報、アプリケーション、技術の各構造を対応付けて整理する。

問題 43 情報システム全体体系・EA

EAでAs-IsとTo-Beを作成した後に行うべきこととして最も適切なものはどれか。

ア. As-Isだけを永久保存しTo-Beは使用しない
イ. To-Beを作った時点で全システムを即時廃止する
ウ. 両者の差異を分析し、必要な移行施策と優先順位を整理する
エ. 差異は現場に任せ、全社計画には反映しない

正解：ウ. 両者の差異を分析し、必要な移行施策と優先順位を整理する

ア：現状把握だけでは変革計画にならない。
イ：一括廃止は依存関係やリスクを無視している。
ウ：ギャップ分析により、現状から目標像へ移るための施策を具体化する。
エ：全社的な差異はロードマップや投資に反映すべきである。

総合解説：EAは現状・目標像を可視化するだけでなく、その差を埋める移行計画につなげることが重要である。

問題 44 情報システム全体体系・EA

各事業部が「顧客」を異なる定義で管理し、全社売上分析の集計値が一致しない。EA上で優先して扱う領域はどれか。

ア. テクノロジアーキテクチャでCPUクロックを統一する
イ. ビジネスアーキテクチャで全社員の職位名だけを統一する
ウ. アプリケーションアーキテクチャで画面色を統一する
エ. データアーキテクチャで共通定義・所有責任・マスタ方針を整理する

正解：エ. データアーキテクチャで共通定義・所有責任・マスタ方針を整理する

ア：CPU性能は顧客定義不一致を解決しない。
イ：職位名統一は顧客データの意味を揃えない。
ウ：画面色はデータ意味の一貫性と関係しない。
エ：情報定義の不一致はデータアーキテクチャの主要課題である。

総合解説：EAではデータの意味、所有者、共有、ライフサイクルを整理し、全社的な情報整合性を高める。

問題 45 情報システム全体体系・EA

営業、保守、サポート部門がそれぞれ別の顧客管理アプリを運用し、機能の70%が重複している。EAの観点で最も適切な対応はどれか。

ア. 業務差異と共通機能を整理し、統合・共通化・存続の判断基準を設ける
イ. 全アプリを利用者数が少ない順に機械的に廃止する
ウ. 各部門が独立しているので重複は問題にしない
エ. 重複機能をさらに各アプリへ追加する

正解：ア. 業務差異と共通機能を整理し、統合・共通化・存続の判断基準を設ける

ア：アプリケーション全体を俯瞰し、共通化可能性と事業上必要な差異を評価する。
イ：利用者数だけでは業務重要度や代替可能性を判断できない。
ウ：重複はコスト・データ整合・変更速度に影響する。
エ：重複拡大は全体最適と逆行する。

総合解説：アプリケーションアーキテクチャでは、機能配置と重複、連携、責任境界を整理する。

問題 46 情報システム全体体系・EA

部門ごとに異なるOS・ミドルウェアを採用し、運用スキルと監視ツールが分散している。TAの方針として最も適切なものはどれか。

ア. 全システムで同一製品を無条件に強制する
イ. 必要な例外を認めつつ標準技術スタックを定め、運用・保守の共通化を図る
ウ. 現状のばらつきをそのまま拡大する
エ. 技術標準は業務と無関係なので定めない

正解：イ. 必要な例外を認めつつ標準技術スタックを定め、運用・保守の共通化を図る

ア：全案件に一律強制すると業務要件に合わない可能性がある。
イ：技術標準化は運用効率や相互運用性を高めるが、合理的な例外管理も必要である。
ウ：無秩序な多様化はスキル・運用コストを増やす。
エ：技術構成はコスト・リスク・変更容易性に影響する。

総合解説：テクノロジアーキテクチャでは、全社最適の観点から標準基盤と例外条件を設計する。

問題 47 情報システム全体体系・EA

複数プロジェクトでAPI、データ複製、クラウド利用の判断が毎回ばらばらになる。改善策として最も適切なものはどれか。

ア. 全ての技術判断を各ベンダに任せる
イ. 過去案件の方式を理由なくコピーする
ウ. 全社アーキテクチャ原則と判断基準を定め、個別案件で準拠又は例外理由を確認する
エ. 原則を作らず、会議ごとに多数決で決める

正解：ウ. 全社アーキテクチャ原則と判断基準を定め、個別案件で準拠又は例外理由を確認する

ア：ベンダ任せでは全社整合性を確保しにくい。
イ：過去方式が現在の要件に適合するとは限らない。
ウ：原則と判断基準は案件横断の一貫性を高め、例外も説明可能にする。
エ：場当たり的な多数決では再現性がない。

総合解説：EAでは詳細技術を全て固定するのではなく、戦略に沿うアーキテクチャ原則を設けて個別設計を導く。

問題 48 情報システム全体体系・EA

同じ契約情報を複数システムが更新でき、どれが正しい値か分からない。目標アーキテクチャで最も重要な方針はどれか。

ア. 全システムで自由に更新し、夜間に手作業で突合する
イ. 最新更新時刻だけを基準に自動上書きする
ウ. データ責任者を置かず、利用者判断に任せる
エ. 契約情報の正本となるシステムと更新責任を明確にし、他システムへの連携方式を定める

正解：エ. 契約情報の正本となるシステムと更新責任を明確にし、他システムへの連携方式を定める

ア：自由更新は不整合を恒常化させる。
イ：時刻が新しいことと内容が正しいことは同義ではない。
ウ：責任不明確では品質管理ができない。
エ：正本と更新責任を定めることで、データ一貫性と説明責任を確保しやすい。

総合解説：全体体系では、重要データの正本・責任・連携の原則を明示する。

問題 49 情報システム全体体系・EA

To-Beでは共通ID基盤を前提に複数アプリを統合する。移行ロードマップとして最も適切なものはどれか。

ア. 共通ID基盤の整備と各アプリ移行の依存関係を明示し、段階的な移行順序を定める
イ. 全アプリを同日に切替えれば依存関係は考えなくてよい
ウ. アプリ統合を先に完了し、ID基盤は数年後に検討する
エ. 各案件に独立したID基盤を新設する

正解：ア. 共通ID基盤の整備と各アプリ移行の依存関係を明示し、段階的な移行順序を定める

ア：共通基盤は後続案件の前提となるため、依存関係に基づく順序が必要である。
イ：同時切替は影響・リスクが集中しやすい。
ウ：前提基盤がないと目標アーキテクチャを実現できない。
エ：個別基盤乱立は共通化方針と矛盾する。

総合解説：EAのロードマップは、目標像を実現するための前提関係、移行リスク、投資タイミングを整理する。

問題 50 情報システム全体体系・EA

全社標準はクラウド利用だが、ある工場制御システムは通信断時も継続稼働が必須で、現場設備との接続制約が大きい。最も適切な対応はどれか。

ア. 標準なので要件に関係なくクラウドへ強制移行する
イ. 標準の目的を確認した上で、要件に基づく例外を承認し、理由・期限・代替統制を記録する
ウ. 例外理由を記録せず現場判断だけで恒久運用する
エ. 全社標準そのものを廃止する

正解：イ. 標準の目的を確認した上で、要件に基づく例外を承認し、理由・期限・代替統制を記録する

ア：事業継続要件を無視した標準強制は適切でない。
イ：標準は全体最適の手段であり、合理的な例外を統制下で管理する必要がある。
ウ：無管理例外はアーキテクチャの一貫性を崩す。
エ：一件の例外だけで標準全体を廃止する必要はない。

総合解説：EAガバナンスでは、原則への準拠だけでなく例外の審査・記録・見直しも重要である。

問題 51 情報システム全体体系・EA

企業買収後、両社に販売・会計・顧客管理システムが重複している。短期間で全面統一する案と段階統合案を比較する際、最も重要な観点はどれか。

ア. 製品名が有名な方へ全て即時統一する
イ. 導入年が新しいシステムだけを残す
ウ. 事業継続、シナジー、データ統合、依存関係、移行リスクを踏まえて目標体系と移行順序を決める
エ. IT部門の好みだけで決める

正解：ウ. 事業継続、シナジー、データ統合、依存関係、移行リスクを踏まえて目標体系と移行順序を決める

ア：知名度だけでは適合性を判断できない。
イ：新しさだけでは事業機能・データ・契約等を評価できない。
ウ：M&A後の統合は事業とITの全体最適、移行リスク、データ・プロセス統合を総合評価する。
エ：部門の好みは全社判断の根拠にならない。

総合解説：EAは複雑な統合場面で、業務・データ・アプリ・技術を横断して目標像と移行計画を整合させる。

問題 52 情報システム全体体系・EA

目標アーキテクチャではAPI連携を標準とするが、現行の基幹システムは変更困難な独自ファイル連携に依存している。最も適切な計画はどれか。

ア. 目標像と違うため現行連携を即日停止する
イ. 基幹システムは変更不能として目標アーキテクチャを放棄する
ウ. 独自連携を新規案件にも標準として拡大する
エ. 基幹刷新までの暫定連携と、将来API化する移行段階を定義し、技術的負債を計画管理する

正解：エ. 基幹刷新までの暫定連携と、将来API化する移行段階を定義し、技術的負債を計画管理する

ア：即時停止は業務継続性を損なう。
イ：制約は移行計画で管理すべきで、目標を無条件に放棄しない。
ウ：負債の拡大は将来変更コストを増やす。
エ：現行制約を認識しつつ、暫定策と最終目標を分けて移行ロードマップを作る。

総合解説：EAでは現実的な移行段階を設け、目標アーキテクチャとのギャップを計画的に縮小する。

問題 53 戦略指標・承認・推進体制

「受注から出荷までの平均日数を5日から3日に短縮する」と「自動化対象プロセスを10件実装する」の関係として最も適切なものはどれか。

ア. 前者は成果指標、後者は活動の進捗を示す指標として扱える
イ. 両方とも必ず財務指標である
ウ. 前者は活動指標、後者は成果指標である
エ. どちらも指標として利用できない

正解：ア. 前者は成果指標、後者は活動の進捗を示す指標として扱える

ア：前者は業務成果、後者は施策実施量を示すため性質が異なる。
イ：財務値に限定されない。
ウ：成果と活動の関係が逆である。
エ：戦略評価には両方の種類を使い分けられる。

総合解説：情報戦略では実現度合いを見る成果指標と、施策が適正に進んでいるかを見る活動指標を区別して設定する。

問題 54 戦略指標・承認・推進体制

経営目標が「既存顧客の継続率向上」である場合、情報戦略の成果指標として最も適切なものはどれか。

ア. 開発チームの会議回数
イ. 施策対象顧客の継続率や解約率の改善
ウ. サーバ室の照明数
エ. 設計書のページ数

正解：イ. 施策対象顧客の継続率や解約率の改善

ア：会議回数は活動量であり顧客成果を示さない。
イ：顧客継続という経営成果との関係を直接評価できる。
ウ：照明数は経営目標と無関係である。
エ：文書量は成果を示さない。

総合解説：戦略指標は経営要求・投資目標との因果関係が説明できるものを選ぶ。

問題 55 戦略指標・承認・推進体制

情報戦略指針を経営者レベルで承認する主な理由として最も適切なものはどれか。

ア. IT部門の文書ファイル名を決めるため
イ. ベンダ選定を全て経営者が直接行うため
ウ. 全社の経営資源配分と事業戦略に関わるため、経営として方向性と責任を確定する必要がある
エ. 現場利用者の意見を不要にするため

正解：ウ. 全社の経営資源配分と事業戦略に関わるため、経営として方向性と責任を確定する必要がある

ア：ファイル名は本質的な承認理由ではない。
イ：経営承認と個別調達実務は別である。
ウ：情報戦略は全社投資・組織・事業の方向性に影響するため、経営レベルの意思決定が必要である。
エ：経営承認後も現場・専門家の参画は必要である。

総合解説：IT戦略をIT部門内部の計画にせず、経営戦略として位置付けるために経営者レベルの承認を得る。

問題 56 戦略指標・承認・推進体制

全社データ活用戦略をIT部門だけで推進したところ、各事業部のデータ定義が揃わず停滞している。改善策として最も適切なものはどれか。

ア. IT部門だけの権限をさらに強め、事業部の参加を禁止する
イ. 定義不一致を無視して分析を続ける
ウ. 各事業部が独自定義を増やす
エ. 事業・IT・データ責任者を含む横断的な推進体制を設け、意思決定権限を明確にする

正解：エ. 事業・IT・データ責任者を含む横断的な推進体制を設け、意思決定権限を明確にする

ア：事業定義をIT部門だけで決めると現場適合性を損なう。
イ：不一致を放置すると分析品質が低下する。
ウ：独自定義の拡大は全体整合性を悪化させる。
エ：全社課題は関係部門の責任者を含む推進体制と意思決定構造が必要である。

総合解説：情報戦略の推進体制は、事業とITの責任を接続し、全社的な調整・意思決定を可能にする。

問題 57 戦略指標・承認・推進体制

顧客離反削減の施策で、最終成果が出るまで半年かかる。進捗を早期に把握する方法として最も適切なものはどれか。

ア. 最終成果指標に加え、利用率や応答時間など因果関係のある先行指標を設定する
イ. 半年後の結果だけを見るため途中の測定はしない
ウ. 成果と無関係な開発者人数だけを指標にする
エ. 指標を増やせば因果関係は確認しなくてよい

正解：ア. 最終成果指標に加え、利用率や応答時間など因果関係のある先行指標を設定する

ア：成果に先行する活動・利用・品質指標を併用すると早期の軌道修正に役立つ。
イ：最終結果だけでは問題発見が遅れる。
ウ：人数だけでは顧客離反との関係が弱い。
エ：指標数より因果関係と意思決定への有用性が重要である。

総合解説：成果指標と活動・先行指標を因果関係で結び、戦略の実行状況をモニタリングする。

問題 58 戦略指標・承認・推進体制

全体システム化計画で、事業部長とCIOの双方が「最終決定者は相手」と考えて承認が止まっている。最も適切な改善はどれか。

ア. 関係者を増やして全員一致まで決めない
イ. 重要意思決定ごとに責任者・承認者・参画者を明確化する
ウ. 責任者を置かず案件ごとに自然発生的に決める
エ. ベンダに最終決定権を渡す

正解：イ. 重要意思決定ごとに責任者・承認者・参画者を明確化する

ア：全員一致方式は意思決定を遅らせる場合がある。
イ：意思決定権限を明文化することで責任の空白や重複を防げる。
ウ：責任不明確は停滞を再発させる。
エ：戦略的意思決定は発注側が責任を持つべきである。

総合解説：推進体制では役割だけでなく、意思決定・承認・エスカレーションの権限を明確にする。

問題 59 戦略指標・承認・推進体制

情報戦略策定後に市場環境が大きく変化し、当初の売上目標より顧客維持が重要になった。指標運用として最も適切なものはどれか。

ア. 一度承認した指標は環境が変わっても固定する
イ. 達成しやすい指標だけを残す
ウ. 経営戦略の変更を踏まえ、戦略目標との整合を確認して指標・目標値を見直す
エ. 実測値を目標値に合わせて書き換える

正解：ウ. 経営戦略の変更を踏まえ、戦略目標との整合を確認して指標・目標値を見直す

ア：固定すると現行戦略を測れない可能性がある。
イ：達成容易性ではなく戦略的重要性で選ぶ。
ウ：指標は戦略実現度を測る手段なので、戦略自体が変われば整合を再確認する。
エ：実測値の改ざんは評価を無意味にする。

総合解説：情報戦略は承認後も成果を測定し、環境変化や差異分析に基づき見直す。

問題 60 戦略指標・承認・推進体制

全社標準を守るため全ての小規模変更を月1回の経営会議で承認しており、事業スピードが低下している。改善として最も適切なものはどれか。

ア. 統制をなくし全案件を現場判断にする
イ. 全案件を取締役会承認に引き上げる
ウ. 承認を避けるため変更を禁止する
エ. 重要度・リスクに応じて意思決定権限を委譲し、例外や重大案件だけを上位会議で扱う

正解：エ. 重要度・リスクに応じて意思決定権限を委譲し、例外や重大案件だけを上位会議で扱う

ア：統制の全面撤廃は全社リスクを高める。
イ：さらに上位へ集中すると遅延が悪化する。
ウ：変更禁止は事業環境への適応を妨げる。
エ：リスクベースで権限を分ければ、統制と迅速な意思決定を両立しやすい。

総合解説：推進体制は戦略的統制を確保しつつ、意思決定の階層と閾値を設計して実行速度を保つ。

問題 61 アーキテクチャ・基盤構成方針

情報システム基盤構成方針を策定する際の出発点として最も適切なものはどれか。

ア. ビジネスモデルと業務プロセス、必要な情報システム能力を確認する
イ. 流行している製品ランキングだけを見る
ウ. 既存ベンダが推奨する構成を無条件で採用する
エ. サーバ台数を先に決めて業務を合わせる

正解：ア. ビジネスモデルと業務プロセス、必要な情報システム能力を確認する

ア：基盤は事業・業務を支えるための手段であり、業務要求から必要能力を導く。
イ：流行だけでは自社適合性を判断できない。
ウ：ベンダ提案は評価材料であり戦略要件との適合確認が必要である。
エ：技術構成先行は手段の目的化につながる。

総合解説：基盤構成方針はビジネスと業務を踏まえ、自社に最適なITを選択してアーキテクチャを企画する。

問題 62 アーキテクチャ・基盤構成方針

24時間365日の決済サービスで、停止許容時間が極めて短い。基盤方針で最も重視すべき観点はどれか。

ア. 画面の配色
イ. 冗長化、障害切替、復旧目標など可用性・継続性の設計
ウ. 開発者の座席配置
エ. ソースコードのコメント量だけ

正解：イ. 冗長化、障害切替、復旧目標など可用性・継続性の設計

ア：配色はサービス継続性を決めない。
イ：高可用性要求を満たす基盤構成・運用方式が必要である。
ウ：座席配置は基盤の可用性要件ではない。
エ：コメント量だけでは可用性を実現できない。

総合解説：基盤方針は性能、可用性、セキュリティ、拡張性、運用性などの非機能要求を事業重要度に応じて具体化する。

問題 63 アーキテクチャ・基盤構成方針

新サービスは平常時とキャンペーン時でアクセス数が20倍変動する。基盤方針として最も適切なものはどれか。

ア. ピーク負荷を無視し平常時だけで容量を決める
イ. 最大負荷の100倍の設備を常時固定保有する
ウ. 需要変動に応じて能力を拡張・縮小できる構成を評価する
エ. アクセス増加時はサービス受付を必ず停止する

正解：ウ. 需要変動に応じて能力を拡張・縮小できる構成を評価する

ア：平常時だけではピーク時性能を満たせない。
イ：過剰設備はコスト効率を損なう。
ウ：変動需要に合わせて拡張できる設計は過不足の抑制につながる。
エ：停止を前提にするのは事業機会を失う。

総合解説：基盤構成では需要特性と成長予測を踏まえ、適切なスケーラビリティを設計する。

問題 64 アーキテクチャ・基盤構成方針

多数のシステムが相互に個別接続され、変更のたびに影響調査が複雑化している。基盤・連携方針として最も適切なものはどれか。

ア. 個別接続をさらに増やす
イ. 連携仕様を文書化せず担当者の記憶に任せる
ウ. 全てのデータをメール添付で連携する
エ. 共通インタフェースやAPIの原則を定め、依存関係を管理しやすい構造へ段階的に移行する

正解：エ. 共通インタフェースやAPIの原則を定め、依存関係を管理しやすい構造へ段階的に移行する

ア：点対点連携の増加は複雑性を高める。
イ：属人化は保守性を低下させる。
ウ：メールは大量・自動連携の標準基盤には適さない。
エ：標準化された連携方式と疎結合化は変更影響を抑えやすい。

総合解説：アーキテクチャ方針では、システム間連携の原則と責任境界を定め、変更容易性を高める。

問題 65 アーキテクチャ・基盤構成方針

全社で「クラウド優先」を掲げる一方、工場設備制御はミリ秒単位の応答と外部回線断時の継続稼働が必要である。最も適切な方針はどれか。

ア. クラウド優先の目的を保ちつつ、制御要件に適したエッジ・オンプレミス等を組み合わせる
イ. クラウド優先なので全処理を遠隔クラウドへ強制する
ウ. 工場システムだけ全社方針の検討対象外にする
エ. 応答要件を満たせなくても標準化を優先する

正解：ア. クラウド優先の目的を保ちつつ、制御要件に適したエッジ・オンプレミス等を組み合わせる

ア：基盤方針は事業要件を満たすことが前提で、ハイブリッドな構成も選択肢となる。
イ：低遅延・断続耐性要件を無視してはならない。
ウ：例外も全社アーキテクチャ上で管理する。
エ：標準は目的ではなく最適化の手段である。

総合解説：基盤構成は「クラウドかオンプレか」の二択ではなく、業務・非機能要件に沿って配置を設計する。

問題 66 アーキテクチャ・基盤構成方針

複数サービスで認証方式がばらばらになり、退職者アカウントの削除漏れが発生している。基盤方針として最も適切なものはどれか。

ア. 各サービスで独自アカウントを増やす
イ. 共通ID・認証基盤とアカウントライフサイクル管理の原則を定める
ウ. 退職者自身に削除を任せる
エ. パスワードを全サービス共通で共有する

正解：イ. 共通ID・認証基盤とアカウントライフサイクル管理の原則を定める

ア：独自管理の増加は削除漏れや統制不一致を招く。
イ：共通ID管理とライフサイクル統制はアクセス管理の一貫性を高める。
ウ：組織として退職時の権限失効を管理すべきである。
エ：共通パスワード共有はセキュリティを低下させる。

総合解説：基盤構成方針では認証・権限・ログなど共通セキュリティ機能の標準化を検討する。

問題 67 アーキテクチャ・基盤構成方針

特定クラウドの独自サービスを使えば開発期間を半減できるが、他基盤への移行は難しくなる。判断として最も適切なものはどれか。

ア. ロックインは常に悪なので独自サービスを一切使わない
イ. 開発期間だけを見て全面採用する
ウ. 短期便益と移行性・代替性・契約リスクを比較し、許容するロックイン範囲を決める
エ. 移行可能性は将来の問題なので評価しない

正解：ウ. 短期便益と移行性・代替性・契約リスクを比較し、許容するロックイン範囲を決める

ア：ロックインを完全排除すると有用なサービスを活用できない場合がある。
イ：短期速度だけでは長期コスト・交渉力を評価できない。
ウ：独自サービスの価値と将来選択肢の制約をトレードオフとして評価する。
エ：基盤方針は中長期の変更可能性も扱う。

総合解説：アーキテクチャ判断では、便益・コスト・リスク・可逆性を合わせて評価する。

問題 68 アーキテクチャ・基盤構成方針

マイクロサービス化後、障害時にどのサービスが原因か特定するまで数時間かかっている。基盤方針として最も適切なものはどれか。

ア. 各サービスのログを端末ローカルだけに保存する
イ. 障害原因は利用者からの電話だけで判断する
ウ. 監視項目を減らして情報量を少なくする
エ. ログ・メトリクス・トレースの収集と相関分析を共通基盤として整備する

正解：エ. ログ・メトリクス・トレースの収集と相関分析を共通基盤として整備する

ア：ローカル保存だけでは横断調査が困難である。
イ：利用者報告だけでは内部原因を特定しにくい。
ウ：必要な観測情報を減らすと原因分析力が低下する。
エ：分散システムでは共通の観測データを収集し、障害箇所を追跡できる能力が重要である。

総合解説：基盤構成方針には、稼働後の監視・障害分析・性能管理を支える運用能力も含める。

問題 69 アーキテクチャ・基盤構成方針

全社共通データ基盤の費用を利用件数だけで完全従量配賦したところ、部門が費用回避のため独自基盤を作り始めた。対応として最も適切なものはどれか。

ア. 全社便益と利用促進を考慮し、共通費と利用量連動費を組み合わせた負担ルールを検討する
イ. 独自基盤を無制限に認め、共通基盤を廃止する
ウ. 費用配賦をさらに複雑化し、基準を非公開にする
エ. 利用部門の予算を一律ゼロにする

正解：ア. 全社便益と利用促進を考慮し、共通費と利用量連動費を組み合わせた負担ルールを検討する

ア：共通基盤には全社便益があるため、費用モデルも望ましい利用行動と全体最適を支える必要がある。
イ：独自乱立は重複投資と統制分散を招く。
ウ：不透明な配賦は利用者の信頼を損なう。
エ：予算ゼロでは必要な利用もできない。

総合解説：基盤構成方針は技術だけでなく、共通サービスの運営・利用促進・費用負担の仕組みも考慮する。

問題 70 アーキテクチャ・基盤構成方針

新技術の採用効果は大きいが、成熟度が低く将来仕様変更の可能性が高い。基盤方針として最も適切なものはどれか。

ア. 最初から全基幹システムを不可逆に依存させる
イ. 限定領域で採用し、置換可能な境界を設けて検証しながら拡大する
ウ. 不確実性がある技術は永久に禁止する
エ. 評価せずベンダの将来予測だけを信頼する

正解：イ. 限定領域で採用し、置換可能な境界を設けて検証しながら拡大する

ア：不可逆な全面依存は技術リスクを増幅する。
イ：不確実性が高い技術では、影響範囲を限定し可逆性を確保することで学習とリスク管理を両立できる。
ウ：一律禁止は有用な革新機会を失う。
エ：外部予測だけでなく自社要件に基づく検証が必要である。

総合解説：基盤構成方針では技術成熟度と事業価値を踏まえ、段階導入や交換可能性を設計する。

問題 71 標準・開発方法論・品質統制

全社IT標準を策定する主な目的として最も適切なものはどれか。

ア. 全ての技術選択を永久に固定する
イ. 新技術を一切採用できなくする
ウ. 相互運用性、品質、保守性、効率を高め、全社として一貫した判断を可能にする
エ. 文書量を増やすこと自体を目的にする

正解：ウ. 相互運用性、品質、保守性、効率を高め、全社として一貫した判断を可能にする

ア：環境変化に応じて標準自体も見直す必要がある。
イ：標準は新技術禁止ではなく採用判断の基準となる。
ウ：標準は共通化による品質・効率・一貫性を高めるために用いる。
エ：文書は手段であり成果が目的である。

総合解説：ITストラテジストはIT動向と自社環境を踏まえ、必要な標準候補を抽出・評価・選別する。

問題 72 標準・開発方法論・品質統制

国際標準や国内標準を社内標準へ取り込む際の考え方として最も適切なものはどれか。

ア. 外部標準なら内容を確認せず全文をそのまま強制する
イ. 社内標準があれば外部標準の動向は一切見ない
ウ. 標準番号の新しさだけで採用を決める
エ. 外部標準の目的と自社要件を確認し、必要部分を採用して社内運用に具体化する

正解：エ. 外部標準の目的と自社要件を確認し、必要部分を採用して社内運用に具体化する

ア：適用範囲や目的が異なる場合がある。
イ：外部標準の変更や業界動向を把握することも重要である。
ウ：番号や発行年だけでは適合性を判断できない。
エ：外部標準は有力な基準だが、自社環境に適合させて運用可能な形にする必要がある。

総合解説：標準策定では国際・国内・業界標準を把握し、自社のIT環境に必要な標準を選定する。

問題 73 標準・開発方法論・品質統制

プロジェクトごとに設計品質がばらつくため、全社的に品質統制を強化したい。最も適切な施策はどれか。

ア. 主要工程に評価項目と責任者を定めた品質ゲートを設け、準拠状況を確認する
イ. 品質は納品後の障害件数だけで判断する
ウ. プロジェクトごとに評価項目を完全自由にする
エ. レビュー記録を残さない

正解：ア. 主要工程に評価項目と責任者を定めた品質ゲートを設け、準拠状況を確認する

ア：標準への準拠性を確認するチェックポイントと評価体制を事前に設けるのが有効である。
イ：事後障害だけでは予防的統制にならない。
ウ：完全自由では組織的な品質統制ができない。
エ：記録がなければ評価・改善が難しい。

総合解説：品質統制フレームワークはチェックポイント、評価体制、評価項目、モニタリングを定義する。

問題 74 標準・開発方法論・品質統制

法規制で仕様と承認記録を厳密に残す必要がある基幹改修と、顧客仮説を短期間で検証する新サービスを同じ開発方法で強制している。改善として最も適切なものはどれか。

ア. 全案件を同一手順・同一成果物量で運用し続ける
イ. 共通統制を保ちつつ、案件特性に応じて工程・反復・文書化をテーラリングする
ウ. 規制案件でも記録を廃止する
エ. 新サービスでも変更を禁止し最初の仕様を固定する

正解：イ. 共通統制を保ちつつ、案件特性に応じて工程・反復・文書化をテーラリングする

ア：一律適用は過剰統制又は統制不足を招く。
イ：方法論は品質・統制の共通基盤を保ちつつ、リスクや不確実性に応じて調整する。
ウ：規制上必要な証跡を削除できない。
エ：探索型案件では学習に基づく変更が価値となる。

総合解説：開発方法論は目的ではなく、案件特性に適合した品質・速度・統制を実現するために選択・調整する。

問題 75 標準・開発方法論・品質統制

品質統制で「標準テンプレート使用率100%」を達成しているが、重大欠陥が減っていない。次に行うべきことはどれか。

ア. テンプレート使用率だけで統制成功と判断する
イ. 欠陥データの収集を停止する
ウ. 準拠率に加え、欠陥流出率や手戻りなど品質成果を測り、統制の有効性を見直す
エ. テンプレート項目を増やせば必ず改善すると仮定する

正解：ウ. 準拠率に加え、欠陥流出率や手戻りなど品質成果を測り、統制の有効性を見直す

ア：形式遵守と実質的品質は同じではない。
イ：欠陥データは統制の有効性評価に必要である。
ウ：プロセスへの準拠だけでなく、統制が提供する品質価値を測定する必要がある。
エ：項目増加が真因を解決するとは限らない。

総合解説：品質統制プロセスは遵守状況と成果の双方をモニタリングし、継続的に改善する。

問題 76 標準・開発方法論・品質統制

標準DBでは要件を満たせない分析案件があり、別製品利用を希望している。最も適切な運用はどれか。

ア. 標準外なので業務要件に関係なく却下する
イ. 担当者が無断で導入する
ウ. 一件の例外を理由にDB標準を廃止する
エ. 要件、代替案、リスク、期限を示した例外申請を審査し、必要なら条件付きで承認する

正解：エ. 要件、代替案、リスク、期限を示した例外申請を審査し、必要なら条件付きで承認する

ア：標準は手段であり、正当な要件を無視すべきでない。
イ：無断導入はリスク・保守責任を不明確にする。
ウ：個別例外と標準全体の有効性は分けて判断する。
エ：標準の目的を守りつつ、合理的な例外を統制下で扱う仕組みが必要である。

総合解説：標準運用では準拠確認に加え、例外の審査・期限・代替統制・見直しを管理する。

問題 77 標準・開発方法論・品質統制

「テストケース数」を品質KPIにしたところ、意味の薄いケースが大量作成され、欠陥検出率は変わらなかった。改善として最も適切なものはどれか。

ア. リスクカバレッジや重大欠陥流出など成果に近い指標を併用し、数だけの最適化を防ぐ
イ. ケース数目標をさらに倍増する
ウ. 欠陥検出率を測らないようにする
エ. KPIを担当者に知らせず運用する

正解：ア. リスクカバレッジや重大欠陥流出など成果に近い指標を併用し、数だけの最適化を防ぐ

ア：件数だけのKPIは望ましくない行動を誘発するため、品質成果との関係を確認する。
イ：量だけ増やしてもテスト有効性は高まらない。
ウ：成果指標をなくすと有効性評価ができない。
エ：透明性を失うと改善活動に使いにくい。

総合解説：品質統制の測定項目は、形式的な活動量だけでなく実質的な品質成果を反映する必要がある。

問題 78 標準・開発方法論・品質統制

開発工程だけ標準化されているが、企画・運用・保守・廃止の責任が不明確でトラブルが多い。改善として最も適切なものはどれか。

ア. 開発工程だけをさらに細分化する
イ. システムライフサイクル全体のプロセスと責任を整理し、必要な標準・チェックを定義する
ウ. 運用以降はベンダ任せにして社内責任を持たない
エ. 廃止工程は重要でないので定義しない

正解：イ. システムライフサイクル全体のプロセスと責任を整理し、必要な標準・チェックを定義する

ア：開発だけの改善では運用・保守課題を解決しない。
イ：SLCPの観点で企画から廃止まで一貫した責任とプロセスを整備する。
ウ：委託しても発注者側の管理責任は残る。
エ：廃止にはデータ移行・契約・セキュリティ等の重要課題がある。

総合解説：品質統制は開発単体ではなく、システムライフサイクル全体を対象にする。

問題 79 標準・開発方法論・品質統制

5年前に策定した技術標準が現状のクラウド・API活用を想定しておらず、現場で例外申請が急増している。最も適切な対応はどれか。

ア. 例外申請が多くても標準を永久に変更しない
イ. 全例外を無審査で承認する
ウ. 例外の傾向と技術動向を分析し、標準の目的・適用範囲・内容を定期的に見直す
エ. 標準文書を削除して統制をなくす

正解：ウ. 例外の傾向と技術動向を分析し、標準の目的・適用範囲・内容を定期的に見直す

ア：固定化は現実との乖離を拡大する。
イ：無審査承認では標準の意味がなくなる。
ウ：例外増加は標準の陳腐化を示す可能性があり、技術動向と自社環境に応じた見直しが必要である。
エ：統制全廃では全体最適を保てない。

総合解説：標準は一度作って終わりではなく、業界標準・IT動向・運用実績を踏まえて継続的に改定する。

問題 80 標準・開発方法論・品質統制

納期優先のプロジェクト責任者が品質ゲートを自己判断で省略できるため、重大欠陥が本番へ流出している。体制改善として最も適切なものはどれか。

ア. 全ての品質判断を納期責任者一人に集中する
イ. 品質ゲートを廃止する
ウ. 欠陥流出を記録しない
エ. 重大ゲートの承認権限を独立した品質責任者等に持たせ、例外条件を明確にする

正解：エ. 重大ゲートの承認権限を独立した品質責任者等に持たせ、例外条件を明確にする

ア：納期と品質のトレードオフを一人に無制約で委ねると統制が弱い。
イ：ゲート廃止は問題を悪化させる。
ウ：記録を消しても品質は改善しない。
エ：利益相反を抑え、客観的な品質判断ができる評価体制を設けることが有効である。

総合解説：品質統制フレームワークでは、チェックポイントごとの評価体制と権限を明確にする。

問題 81 ERP・BI等ソリューション適用

ERPパッケージを適用する際の一般的な狙いとして最も適切なものはどれか。

ア. 基幹業務とデータを統合し、標準化・一貫性・経営情報の連携を高める
イ. 部門ごとに重複マスタを増やす
ウ. 業務間のデータ連携をなくす
エ. 全業務を必ず自社独自仕様へ作り替える

正解：ア. 基幹業務とデータを統合し、標準化・一貫性・経営情報の連携を高める

ア：ERPは複数の基幹業務を統合的に支援し、データとプロセスの一貫性向上を狙う。
イ：重複マスタ増加は統合の目的と逆である。
ウ：ERPは業務間連携を支える。
エ：過度な独自化はERP標準の利点を損なう。

総合解説：ERP適用では自社業務との適合性を評価し、統合・標準化の効果を得られるか確認する。

問題 82 ERP・BI等ソリューション適用

BIツールの活用例として最も適切なものはどれか。

ア. OSのカーネルを自動更新する
イ. 複数の業務データを集約・可視化し、売上や在庫などの傾向分析を支援する
ウ. ルータの物理配線を設計する
エ. ソースコードを機械語へ変換する

正解：イ. 複数の業務データを集約・可視化し、売上や在庫などの傾向分析を支援する

ア：OS更新はBIの用途ではない。
イ：BIは経営・業務データの分析・可視化を支援する。
ウ：ネットワーク物理設計はBIとは異なる。
エ：コンパイルはBI機能ではない。

総合解説：BIは意思決定に必要な情報を統合・可視化するためのソリューションとして適用可能性を評価する。

問題 83 ERP・BI等ソリューション適用

ERP候補Aは有名だが自社の製造方式に合わず大規模改修が必要、候補Bは知名度は低いが主要業務を標準機能で支援できる。選定で最も重視すべきことはどれか。

ア. 製品知名度だけでAを選ぶ
イ. 初期ライセンス価格だけで決める
ウ. 自社業務特性への適合性、必要改修、将来運用を含めて総合評価する
エ. デモ画面の見た目だけで決める

正解：ウ. 自社業務特性への適合性、必要改修、将来運用を含めて総合評価する

ア：知名度は適合性を保証しない。
イ：初期価格だけでは総コストや改修リスクを反映しない。
ウ：ERPは業務とのフィット、変更量、運用・拡張性などを総合評価する。
エ：UIだけでは基幹業務適合を評価できない。

総合解説：ITストラテジストには、適用可能分野の業務特性を把握し、最適なERPを選定する能力が求められる。

問題 84 ERP・BI等ソリューション適用

ERP導入で各部門が現行手順を一切変えず、全てを個別カスタマイズするよう要求している。最も適切な方針はどれか。

ア. 現行手順を全てカスタマイズで再現する
イ. ERP標準機能は一切使わない
ウ. 部門要求を評価せず全て却下する
エ. ERP標準機能に業務を合わせられる部分を見極め、差別化・法規制上必要な部分だけ追加対応を検討する

正解：エ. ERP標準機能に業務を合わせられる部分を見極め、差別化・法規制上必要な部分だけ追加対応を検討する

ア：全面カスタマイズはアップグレードや保守を難しくする。
イ：ERP導入の統合・標準化効果を失う。
ウ：合理的な差異まで無視するのは適切でない。
エ：標準機能を活かしつつ、本当に必要な差異だけを扱うと保守性と導入効果を高めやすい。

総合解説：ERP適用ではFit&Gapを行い、業務改革とパッケージ標準活用のバランスを取る。

問題 85 ERP・BI等ソリューション適用

BI導入後、営業部と経理部で「売上」の集計値が異なる。最も適切な改善はどれか。

ア. 売上の定義、計上時点、データソース、責任者を共通化し、指標メタデータを管理する
イ. 表示色を同じにする
ウ. 両部門の値を毎回平均する
エ. 数値差を利用者に説明せず放置する

正解：ア. 売上の定義、計上時点、データソース、責任者を共通化し、指標メタデータを管理する

ア：BIの信頼性には指標の意味とデータ源の共通定義が不可欠である。
イ：色の統一では意味の不一致を解消しない。
ウ：平均値は正しい売上定義を作らない。
エ：不一致放置は意思決定を誤らせる。

総合解説：BI導入はツールだけでなく、データ定義・品質・ガバナンスを整備して初めて有効な経営情報を提供できる。

問題 86 ERP・BI等ソリューション適用

ERP本番移行直前に、取引先マスタに重複・欠損・古いコードが多数あることが判明した。最も適切な対応はどれか。

ア. 不良データも全てそのまま移行する
イ. データクレンジング、統合ルール、責任者、移行検証を行い品質を確保する
ウ. 本番後に利用者が各自修正する
エ. マスタは業務に影響しないので無視する

正解：イ. データクレンジング、統合ルール、責任者、移行検証を行い品質を確保する

ア：不良データは新システム全体へ問題を持ち込む。
イ：ERPでは共通マスタが多くの業務に影響するため、移行前の品質確保が重要である。
ウ：利用者任せでは一貫性を確保できない。
エ：マスタは受注・請求・会計等に直接影響する。

総合解説：ソリューション適用評価には機能だけでなく、既存データを移行・統合できるかという実現可能性も含める。

問題 87 ERP・BI等ソリューション適用

新しいBI製品が大量データで必要な応答性能を出せるか不明である。契約前の対応として最も適切なものはどれか。

ア. カタログ性能だけで全社採用を決める
イ. 不明点があるので製品調査を一切行わない
ウ. 代表データと重要ユースケースでPoCを行い、性能・機能・運用性を評価する
エ. 最小データだけで高速だった結果を全社性能にそのまま外挿する

正解：ウ. 代表データと重要ユースケースでPoCを行い、性能・機能・運用性を評価する

ア：カタログ値は自社データ・処理条件と一致するとは限らない。
イ：不確実性は検証で減らせる。
ウ：不確実な要件は代表条件で検証し、適用可能性を確認する。
エ：小規模結果だけではスケール時性能を保証できない。

総合解説：ソリューション選定では、重要な不確実性をPoC等で検証してから投資判断を行う。

問題 88 ERP・BI等ソリューション適用

ERP候補Aは初期費用が安いが毎年大規模な個別改修が必要、Bは初期費用が高いが標準機能で運用できる。比較方法として最も適切なものはどれか。

ア. 初期費用だけでAを選ぶ
イ. 年間保守費だけで決める
ウ. 費用を比較せず機能数が多い方を選ぶ
エ. ライセンス、導入、改修、運用、保守、アップグレード等を含む中長期TCOで比較する

正解：エ. ライセンス、導入、改修、運用、保守、アップグレード等を含む中長期TCOで比較する

ア：初期費用だけでは後年の改修・運用負担を反映しない。
イ：保守費だけでも総費用を表さない。
ウ：機能数と価値・費用は一致しない。
エ：パッケージはライフサイクル全体の費用とリスクで比較する必要がある。

総合解説：システムソリューションの適用評価では、初期導入だけでなく中長期の総所有コストと変更容易性を考慮する。

問題 89 ERP・BI等ソリューション適用

ERP導入で、法定会計のような共通業務と、自社独自の需要予測プロセスを同じ方針で標準化しようとしている。最も適切な考え方はどれか。

ア. 共通業務は標準機能活用を優先し、競争優位に直結する独自業務は必要性を評価して差別化を残す
イ. 全業務をERP標準へ完全一致させる
ウ. 全業務を個別カスタマイズする
エ. 競争優位との関係を考えず部門ごとに自由判断する

正解：ア. 共通業務は標準機能活用を優先し、競争優位に直結する独自業務は必要性を評価して差別化を残す

ア：標準化の便益と、事業差別化に必要な独自性を分けて判断する。
イ：差別化機能まで失うと事業戦略と不整合になる場合がある。
ウ：全面カスタマイズはERPの利点を損なう。
エ：全社方針なく部門最適にすると統合効果を得にくい。

総合解説：ERP適用は「どこを標準化し、どこを競争力のために差別化するか」を事業戦略と結び付けて決める。

問題 90 ERP・BI等ソリューション適用

セルフサービスBIを全社展開したところ、利用者が独自データを持ち込み、同じ指標名でも異なる計算式のレポートが増えた。最も適切な改善はどれか。

ア. セルフサービス機能を全て禁止する
イ. 認定データセット・共通指標・データ品質ルールを提供し、探索の自由度とガバナンスを両立する
ウ. 全利用者に自由な指標定義を無制限に認める
エ. レポート数を減らすためデータ更新を停止する

正解：イ. 認定データセット・共通指標・データ品質ルールを提供し、探索の自由度とガバナンスを両立する

ア：全面禁止は現場の分析俊敏性を失う。
イ：信頼できる共通データを用意しつつ利用者分析の柔軟性を残す設計が有効である。
ウ：無制約では指標の一貫性を保てない。
エ：更新停止では情報鮮度が失われる。

総合解説：BI適用では、分析の民主化とデータ定義・品質の統制を両立させる必要がある。

問題 91 中長期ロードマップ・案件分割

基幹システム刷新を3年間で行う。顧客・商品・取引のマスタを複数システムが個別管理しており、新CRMも同じデータを利用する。中長期ロードマップの初期段階に置く施策として最も適切なものはどれか。

ア. 共通マスタの管理方針と連携基盤を先に整備し、その後に依存する業務システムを段階移行する
イ. CRMだけを先に本番化し、マスタ不整合は運用で吸収する
ウ. 各部門が独自に新マスタを作り、最後に統合方法を検討する
エ. 最も古いサーバの更新順だけで案件順序を決める

正解：ア. 共通マスタの管理方針と連携基盤を先に整備し、その後に依存する業務システムを段階移行する

ア：正しい。全体システム化計画では、個別案件の前後関係や共通基盤への依存を明確にし、後続案件の手戻りを抑える順序にする。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：全体システム化計画では、個別案件の前後関係や共通基盤への依存を明確にし、後続案件の手戻りを抑える順序にする。

問題 92 中長期ロードマップ・案件分割

情報システム化計画を、営業・生産・会計の三つの大型案件に分割した。案件分割の妥当性を確認する観点として最も適切なものはどれか。

ア. 部門組織図と同じ境界で分けていれば妥当とみなす
イ. 各案件が独立して価値を出せる範囲と、共通データ・連携・移行の依存関係が明確かを確認する
ウ. 各案件の予算額が同額になるように境界を調整する
エ. ベンダごとに担当しやすい範囲へ分ければ業務依存は考慮しない

正解：イ. 各案件が独立して価値を出せる範囲と、共通データ・連携・移行の依存関係が明確かを確認する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：正しい。案件分割は単なる組織境界ではなく、成果単位、共通機能、データ、移行順序などの依存関係を考慮して行う。
ウ：不適切。この選択肢は、案件ごとの差異を無視した機械的配分であり、優先度・制約・効果を反映できない。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：不適切。この選択肢は、重要な制約やリスクを評価対象から外しており、計画の実行可能性や統制の有効性を損なう。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：案件分割は単なる組織境界ではなく、成果単位、共通機能、データ、移行順序などの依存関係を考慮して行う。

問題 93 中長期ロードマップ・案件分割

老朽化した販売システムの刷新と、新しいECサービス立上げを同時に検討している。ECは販売システムの在庫・価格情報を利用する。ロードマップ策定時の扱いとして最も適切なものはどれか。

ア. 新規事業は速さが重要なので既存システムとの依存を無視して開始する
イ. 販売刷新が全て完了するまでECの企画自体を停止する
ウ. ECに必要な在庫・価格連携を先行して確保し、販売刷新の移行段階とECのリリース条件を対応付ける
エ. 二つの案件を別予算にすれば技術的依存はなくなると判断する

正解：ウ. ECに必要な在庫・価格連携を先行して確保し、販売刷新の移行段階とECのリリース条件を対応付ける

ア：不適切。この選択肢は、重要な制約やリスクを評価対象から外しており、計画の実行可能性や統制の有効性を損なう。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：正しい。事業価値の早期実現と全体最適を両立するには、必要な連携を先行確保し、移行段階と新サービスのマイルストーンを結び付ける。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：事業価値の早期実現と全体最適を両立するには、必要な連携を先行確保し、移行段階と新サービスのマイルストーンを結び付ける。

問題 94 中長期ロードマップ・案件分割

全社データ基盤を一括で完成させてから各部門活用を始める案と、限定領域で価値検証しながら拡張する案がある。3年計画の初年度方針として後者を採用する主な狙いはどれか。

ア. 初年度の成果指標を設定しなくてよくする
イ. 共通アーキテクチャやデータ標準の検討を不要にする
ウ. 後続フェーズの予算承認を自動的に確約する
エ. 早期に効果と課題を検証し、学習結果を後続フェーズの設計・優先順位へ反映する

正解：エ. 早期に効果と課題を検証し、学習結果を後続フェーズの設計・優先順位へ反映する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：正しい。段階導入は、早期の価値検証とリスク低減に有効だが、全体方針や標準を不要にするものではない。

総合解説：段階導入は、早期の価値検証とリスク低減に有効だが、全体方針や標準を不要にするものではない。

問題 95 中長期ロードマップ・案件分割

複数案件からなるロードマップで、案件Bは案件AのAPI公開が前提、案件CはBで整備する顧客IDを利用する。Aが3か月遅延した。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. Aの遅延がB・Cのマイルストーンと事業効果に与える影響を分析し、代替順序や暫定連携を含めロードマップを再計画する

イ. BとCの計画は承認済みなので変更せず、各プロジェクトに吸収させる

ウ. Aの遅延だけをAの進捗問題として扱い、全体計画は変更しない

エ. 全案件を一律3か月延期すれば依存関係分析は不要である

正解：ア. Aの遅延がB・Cのマイルストーンと事業効果に与える影響を分析し、代替順序や暫定連携を含めロードマップを再計画する

ア：正しい。全体システム化計画では、案件間依存が変化した場合に全体への波及を評価し、価値・リスク・代替策を踏まえて再計画する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：全体システム化計画では、案件間依存が変化した場合に全体への波及を評価し、価値・リスク・代替策を踏まえて再計画する。

問題 96 中長期ロードマップ・案件分割

中長期計画に、法規制対応、基幹刷新、データ活用、新規サービスの四案件がある。法規制対応には期限があり、基幹刷新はデータ活用の前提である。ロードマップの説明として最も適切なものはどれか。

ア. 全案件をROIの高い順だけに並べ、法的期限と依存関係はプロジェクト開始後に考える

イ. 期限固定の法規制対応を制約条件として扱い、基幹刷新→データ活用の依存関係を明示し、新規サービスも事業価値と資源競合を踏まえて配置する

ウ. 法規制対応だけを計画に残し、他案件は全て翌年度以降へ送る

エ. 案件数を減らすため基幹刷新とデータ活用を一つの巨大案件に必ず統合する

正解：イ. 期限固定の法規制対応を制約条件として扱い、基幹刷新→データ活用の依存関係を明示し、新規サービスも事業価値と資源競合を踏まえて配置する

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：正しい。ロードマップは、期限、依存、資源、事業価値など複数の制約を統合して順序付けする。単一指標だけでは不十分である。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：ロードマップは、期限、依存、資源、事業価値など複数の制約を統合して順序付けする。単一指標だけでは不十分である。

問題 97 中長期ロードマップ・案件分割

全社刷新を「データ標準化」「共通認証」「各業務アプリ刷新」に分けた。共通認証を各業務アプリより先に実施する判断の根拠として最も適切なものはどれか。

ア. 認証は画面が少なく短期間で作れそうだから、事業価値に関係なく先行すべきである
イ. 共通機能は必ず全機能を完成させてから利用開始しなければならない
ウ. 後続アプリが共通認証を利用するため、先行整備により重複実装と後戻りを減らせる
エ. 先に共通認証を作れば、後続アプリのアクセス権設計は不要になる

正解：ウ. 後続アプリが共通認証を利用するため、先行整備により重複実装と後戻りを減らせる

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：正しい。共通機能は後続案件の前提となる場合に先行価値がある。先行すべき範囲は依存関係と必要最小限の機能で判断する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：共通機能は後続案件の前提となる場合に先行価値がある。先行すべき範囲は依存関係と必要最小限の機能で判断する。

問題 98 中長期ロードマップ・案件分割

経営環境の不確実性が高く、3年後の需要予測の誤差が大きい。中長期ロードマップに最も適した設計はどれか。

ア. 3年間の全機能・全日程を初年度に固定し、外部環境が変わっても変更しない
イ. 将来が不確実なので中長期計画そのものを作らない
ウ. 全案件を同時開始して将来の優先順位変更を避ける
エ. 長期の方向性と主要な意思決定点を示し、段階ごとに成果・環境変化を評価して後続投資を見直せるようにする

正解：エ.
長期の方向性と主要な意思決定点を示し、段階ごとに成果・環境変化を評価して後続投資を見直せるようにする

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：正しい。中長期計画は方向性と依存関係を示しつつ、環境変化や成果に応じた見直し可能性を持たせることが重要である。

総合解説：中長期計画は方向性と依存関係を示しつつ、環境変化や成果に応じた見直し可能性を持たせることが重要である。

問題 99 中長期ロードマップ・案件分割

海外拠点を含むERP刷新で、一括切替と地域ごとの段階切替を比較している。段階切替を選ぶ際に最も重要な評価事項はどれか。

ア. 地域間取引や共通マスタの整合を維持できる移行方式と、暫定連携の運用負荷を評価する
イ. 段階切替なら移行リスクはゼロになるとみなす
ウ. 地域ごとに会計・商品コードを自由化し、全社標準は移行完了後に決める
エ. 一括切替より期間が長いことだけを理由に段階切替を却下する

正解：ア. 地域間取引や共通マスタの整合を維持できる移行方式と、暫定連携の運用負荷を評価する

ア：正しい。段階移行はリスク分散に有効だが、移行期間中のデータ・業務連携や二重運用の負荷を評価する必要がある。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：段階移行はリスク分散に有効だが、移行期間中のデータ・業務連携や二重運用の負荷を評価する必要がある。

問題 100 中長期ロードマップ・案件分割

ロードマップ上の各案件に「事業能力Aを実現」「顧客接点Bを改善」などの成果を対応付ける利点として最も適切なものはどれか。

ア. 技術方式の選定を経営層だけで完結できる
イ. システム導入そのものではなく、どの事業能力・経営成果をいつ実現するかを経営層と共有しやすくなる
ウ. 案件ごとのコスト見積りが不要になる
エ. 成果を定義すれば案件間依存の管理は不要になる

正解：イ. システム導入そのものではなく、どの事業能力・経営成果をいつ実現するかを経営層と共有しやすくなる

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：正しい。ロードマップを事業能力や成果にひも付けると、IT投資の目的と実現時期を経営視点で説明しやすい。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：ロードマップを事業能力や成果にひも付けると、IT投資の目的と実現時期を経営視点で説明しやすい。

問題 101 中長期ロードマップ・案件分割

旧システム廃止を伴う刷新計画で、後続案件が旧システムのデータを参照している。廃止時期を決める方法として最も適切なものはどれか。

ア. 新システムの本番開始日と同日に無条件で旧システムを停止する
イ. 保守費が高い旧システムから順に、依存関係を確認せず停止する
ウ.
参照先の切替、必要データ移行、法令・監査上の保存、業務受入れなどの完了条件を満たした時点を廃止ゲートとする
エ. 旧システムは念のため期限を設けず永久に並行稼働する

正解：ウ.
参照先の切替、必要データ移行、法令・監査上の保存、業務受入れなどの完了条件を満たした時点を廃止ゲートとする

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：正しい。廃止は単なる技術停止ではなく、依存解消、データ移行、保存義務、業務移行の完了を条件化して判断する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。

総合解説：廃止は単なる技術停止ではなく、依存解消、データ移行、保存義務、業務移行の完了を条件化して判断する。

問題 102 中長期ロードマップ・案件分割

3年計画で、初年度の案件が失敗した場合に後続5案件の価値が大きく失われる構造になっている。この計画の改善として最も適切なものはどれか。

ア. 成功を前提に後続5案件も同時発注し、計画変更を難しくする
イ. 初年度案件の予算を増やせば失敗可能性をゼロにできるとみなす
ウ. 依存関係を資料から削除し、各案件を独立案件として扱う
エ. 初年度案件を検証可能な単位に分割し、代替方式や撤退判断のゲートを設け、後続案件の依存を段階的に確定する

正解：エ.
初年度案件を検証可能な単位に分割し、代替方式や撤退判断のゲートを設け、後続案件の依存を段階的に確定する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ロードマップは事業成果、案件間依存、移行条件を統合して設計する。
エ：正しい。単一点への依存が高い場合は、検証・代替・意思決定ゲートを設け、早期に不確実性を減らす構造へ変える。

総合解説：単一点への依存が高い場合は、検証・代替・意思決定ゲートを設け、早期に不確実性を減らす構造へ変える。

問題 103 年度計画・予算・資源配分

中長期情報システム化計画を翌年度の実行計画へ落とし込む際、最も重要な対応はどれか。

ア. 中長期の優先順位とマイルストーンを基に、翌年度に実施する案件、費用、要員、推進体制を具体化する
イ. 前年度のIT予算額をそのまま翌年度へ複写する
ウ. 各部門の要望件数に比例して予算を均等配分する
エ. 翌年度に実施しない中長期案件は計画書から削除する

正解：ア. 中長期の優先順位とマイルストーンを基に、翌年度に実施する案件、費用、要員、推進体制を具体化する

ア：正しい。年度計画は中長期計画の実行単位であり、案件、費用、資源、推進体制を具体化し、承認可能な形にする。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
ウ：不適切。この選択肢は、案件ごとの差異を無視した機械的配分であり、優先度・制約・効果を反映できない。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。

総合解説：年度計画は中長期計画の実行単位であり、案件、費用、資源、推進体制を具体化し、承認可能な形にする。

問題 104 年度計画・予算・資源配分

年度計画で情報システム関連費用を見積もる際、最も適切な考え方はどれか。

ア. 初期導入費だけを計上し、運用費は稼働後に別途考える
イ. 新規開発費だけでなく、運用・保守、ライセンス、移行、教育など計画期間に必要な関連費用を把握する
ウ. 人件費は現有人員が担当する限りゼロとして扱う
エ. クラウド利用料は変動するので予算計画から除外する

正解：イ. 新規開発費だけでなく、運用・保守、ライセンス、移行、教育など計画期間に必要な関連費用を把握する

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
イ：正しい。年度計画では情報システムに関連する費用を把握し、実行可能な予算と資源配分を提案する必要がある。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。

総合解説：年度計画では情報システムに関連する費用を把握し、実行可能な予算と資源配分を提案する必要がある。

問題 105 年度計画・予算・資源配分

翌年度に10案件を実施したいが、業務側のキーパーソンが不足している。IT部門の開発要員は十分である。資源配分として最も適切なものはどれか。

ア. IT要員が足りているので10案件を全て同時開始する
イ. 業務側要員はプロジェクト資源に含めず、残業で吸収する前提にする
ウ. 業務側の意思決定・要件定義・受入れに必要な要員負荷も算定し、同時実施数や時期を調整する
エ. 要員不足を避けるため全案件を外部委託し、社内関与をなくす

正解：ウ. 業務側の意思決定・要件定義・受入れに必要な要員負荷も算定し、同時実施数や時期を調整する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
ウ：正しい。情報システム化は業務部門の関与を必要とするため、IT要員だけでなく業務側の希少資源も年度計画に反映する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。

総合解説：情報システム化は業務部門の関与を必要とするため、IT要員だけでなく業務側の希少資源も年度計画に反映する。

問題 106 年度計画・予算・資源配分

予算上限が前年度比で10%削減された。一方で、法規制対応案件と売上拡大を狙うデジタル案件がある。年度計画の見直しとして最も適切なものはどれか。

ア. 全案件の予算を一律10%削減し、優先順位は変えない
イ. 売上効果がある案件だけを残し、法規制対応は収益を生まないので停止する
ウ. 前年度に承認された案件は見直し対象外とする
エ. 必須期限、戦略寄与、リスク、依存関係を再評価し、延期・縮小・段階化を含めて全体最適で再配分する

正解：エ. 必須期限、戦略寄与、リスク、依存関係を再評価し、延期・縮小・段階化を含めて全体最適で再配分する

ア：不適切。この選択肢は、案件ごとの差異を無視した機械的配分であり、優先度・制約・効果を反映できない。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
ウ：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
エ：正しい。予算制約が変われば、全案件を同じ比率で削るのではなく、義務性・価値・リスク・依存を含めて再優先順位付けする。

総合解説：予算制約が変われば、全案件を同じ比率で削るのではなく、義務性・価値・リスク・依存を含めて再優先順位付けする。

問題 107 年度計画・予算・資源配分

あるシステム刷新で、初年度に全額を確保する案と、段階ごとに成果確認後に追加予算を付ける案がある。後者が適する状況はどれか。

ア. 技術・市場の不確実性が高く、初期フェーズで実現性や事業効果を検証してから投資規模を拡大したい場合
イ. 法定期限までに一括で必ず完成させる必要があり、分割による期限遅延が許されない場合
ウ. 既に全要件・価格・効果が確定し、後続判断に新しい情報が生じない場合
エ. 年度ごとの成果確認を行う管理能力がなく、進捗も測定しない場合

正解：ア. 技術・市場の不確実性が高く、初期フェーズで実現性や事業効果を検証してから投資規模を拡大したい場合

ア：正しい。不確実性が高い投資では、学習結果に応じて資金を追加する段階投資がリスク抑制に有効である。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。

総合解説：不確実性が高い投資では、学習結果に応じて資金を追加する段階投資がリスク抑制に有効である。

問題 108 年度計画・予算・資源配分

年度計画で、複数案件が同じデータエンジニア5名を必要としている。案件責任者はそれぞれ「自案件を最優先」と主張している。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. 先に申請した案件から無条件で5名を割り当てる
イ. 全社の戦略優先度、案件間依存、必要時期を基に需要を可視化し、共通の配分ルールで要員を割り当てる
ウ. 各案件に同じ人数を均等配分し、スキル適合性は考慮しない
エ. 人材競合は各プロジェクト間の交渉だけに任せ、全体計画では扱わない

正解：イ. 全社の戦略優先度、案件間依存、必要時期を基に需要を可視化し、共通の配分ルールで要員を割り当てる

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
イ：正しい。希少資源は全社視点で需要と優先順位を可視化し、案件間の競合を調整する必要がある。
ウ：不適切。この選択肢は、案件ごとの差異を無視した機械的配分であり、優先度・制約・効果を反映できない。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。

総合解説：希少資源は全社視点で需要と優先順位を可視化し、案件間の競合を調整する必要がある。

問題 109 年度計画・予算・資源配分

年度予算に「予備費」を設定する際の考え方として最も適切なものはどれか。

ア. 使途を決めず可能な限り大きく確保し、各案件が自由に使えるようにする
イ. 見積りの精度が低くても予備費はゼロにし、超過時に必ず追加予算を要求する
ウ. 識別したリスクや見積り不確実性を踏まえて合理的な範囲を設定し、使用条件と承認手続きを明確にする
エ. 予備費を設定すればリスク対応計画は不要になる

正解：ウ. 識別したリスクや見積り不確実性を踏まえて合理的な範囲を設定し、使用条件と承認手続きを明確にする

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
ウ：正しい。予備費はリスクの代替ではなく、識別した不確実性に備える資源であり、ガバナンスを伴って管理する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。

総合解説：予備費はリスクの代替ではなく、識別した不確実性に備える資源であり、ガバナンスを伴って管理する。

問題 110 年度計画・予算・資源配分

クラウド移行により初期投資が減る一方、利用量に応じた継続費が増える見込みである。年度計画で最も適切な扱いはどれか。

ア. 初期投資が小さいため、継続費は予算管理の対象外とする
イ. 従来のオンプレミス減価償却費と同額を固定で計上する
ウ. 利用量が変動する費用は見積不能なので全て予備費で処理する
エ. 想定利用量と変動要因を基に継続費を見積もり、利用実績を監視して翌年度計画へ反映する仕組みを設ける

正解：エ. 想定利用量と変動要因を基に継続費を見積もり、利用実績を監視して翌年度計画へ反映する仕組みを設ける

ア：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
イ：不適切。この選択肢は、案件ごとの差異を無視した機械的配分であり、優先度・制約・効果を反映できない。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
エ：正しい。費用形態が変わる場合も、利用前提を置いて予算化し、実績を監視して継続的に見直す必要がある。

総合解説：費用形態が変わる場合も、利用前提を置いて予算化し、実績を監視して継続的に見直す必要がある。

問題 111 年度計画・予算・資源配分

年度計画の承認後、主要ベンダの人員不足で二つの案件の着手が半年遅れることが判明した。最も適切な対応はどれか。

ア. 依存案件、予算執行時期、効果発現、社内要員配置への影響を評価し、代替調達や案件順序変更を含めて年度計画を再承認する

イ. 承認済み年度計画なので、実際の着手時期だけを現場で変えて経営報告しない

ウ. 未消化予算を他案件へ自動的に流用し、戦略優先度は確認しない

エ. ベンダ要因なので内部の資源計画や事業効果には影響しないとみなす

正解：ア. 依存案件、予算執行時期、効果発現、社内要員配置への影響を評価し、代替調達や案件順序変更を含めて年度計画を再承認する

ア：正しい。重要な前提が変化した場合、個別案件だけでなく年度計画全体の資源・予算・効果への波及を評価し、必要な承認を得て更新する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。

総合解説：重要な前提が変化した場合、個別案件だけでなく年度計画全体の資源・予算・効果への波及を評価し、必要な承認を得て更新する。

問題 112 年度計画・予算・資源配分

年度計画で、短期の費用削減案件ばかりが採択され、中長期の基盤刷新が毎年先送りされている。最も適切な是正策はどれか。

ア. 基盤刷新は直接売上を生まないため、今後も採択対象から外す

イ. 短期効果だけでなく、技術的負債、将来案件の前提、リスク低減を評価軸に加え、中長期計画上の必要基盤へ計画的に資源を配分する

ウ. 中長期案件を全て最優先にし、短期効果案件を停止する

エ. 各年度の投資判断を独立させ、中長期計画との整合確認をやめる

正解：イ. 短期効果だけでなく、技術的負債、将来案件の前提、リスク低減を評価軸に加え、中長期計画上の必要基盤へ計画的に資源を配分する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
イ：正しい。短期ROIだけに偏ると技術的負債や将来の戦略実行力を損なう。時間軸の異なる価値とリスクを評価して配分する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。年度計画は中長期方針を案件、費用、要員、時期、承認へ具体化する。

総合解説：短期ROIだけに偏ると技術的負債や将来の戦略実行力を損なう。時間軸の異なる価値とリスクを評価して配分する。

問題 113 投資優先順位・ポートフォリオ

IT投資案件の優先順位を決める際、最も適切な評価軸の組合せはどれか。

ア. 申請部門の人数と予算規模だけで評価する
イ. 回収期間だけで全案件を順位付けする
ウ. 戦略適合性、期待効果、リスク、緊急性、実現可能性、案件間依存などを組み合わせて評価する
エ. 技術の新しさだけで評価する

正解：ウ. 戦略適合性、期待効果、リスク、緊急性、実現可能性、案件間依存などを組み合わせて評価する

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
ウ：正しい。IT投資は金銭効果だけでなく、戦略、リスク、義務、依存、実現性など複数の観点でポートフォリオ評価する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。

総合解説：IT投資は金銭効果だけでなく、戦略、リスク、義務、依存、実現性など複数の観点でポートフォリオ評価する。

問題 114 投資優先順位・ポートフォリオ

規制対応案件Aは直接収益を生まないが期限超過時の事業継続リスクが大きい。収益案件BはNPVが高い。投資優先順位の考え方として最も適切なものはどれか。

ア. NPVが高いBを必ずAより優先する
イ. 収益がないAは投資ポートフォリオから除外する
ウ. AとBの予算額を同額にすれば公平である
エ. Aの義務性・期限・未対応リスクを制約として評価し、その上で残余資源をBなどの価値創出案件へ配分する

正解：エ. Aの義務性・期限・未対応リスクを制約として評価し、その上で残余資源をBなどの価値創出案件へ配分する

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
ウ：不適切。この選択肢は、案件ごとの差異を無視した機械的配分であり、優先度・制約・効果を反映できない。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
エ：正しい。法令・事業継続などの必須案件は、単純な収益指標だけでなく未対応リスクや期限を含めて優先度を判断する。

総合解説：法令・事業継続などの必須案件は、単純な収益指標だけでなく未対応リスクや期限を含めて優先度を判断する。

問題 115 投資優先順位・ポートフォリオ

高収益だが成功確率の低い新規事業案件と、収益は中程度だが確実性の高い効率化案件がある。ポートフォリオ管理として最も適切なものはどれか。

ア. 個別案件の期待価値だけでなく、全体のリスク許容度や投資目的のバランスを見て採択・規模を決める
イ. 期待収益が最大の一案件へ全予算を集中する
ウ. 成功確率が低い案件は常に全て排除する
エ. 案件ごとのリスクは相殺されるので評価しない

正解：ア. 個別案件の期待価値だけでなく、全体のリスク許容度や投資目的のバランスを見て採択・規模を決める

ア：正しい。ポートフォリオでは、個別最適ではなく全体の価値、リスク、投資目的の組合せを管理する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。

総合解説：ポートフォリオでは、個別最適ではなく全体の価値、リスク、投資目的の組合せを管理する。

問題 116 投資優先順位・ポートフォリオ

投資案件Cは既に多額の費用を投入したが、前提市場が縮小し将来効果が見込めなくなった。継続判断として最も適切なものはどれか。

ア. 既に多額を投じたので、効果がなくても完成まで投資を続ける
イ. 既投入費用ではなく、今後必要な追加投資と将来得られる効果・リスクを再評価して継続可否を決める
ウ. 過去の承認を尊重し、市場変化は評価しない
エ. 中止すると失敗になるため、名称を変更して別案件として継続する

正解：イ. 既投入費用ではなく、今後必要な追加投資と将来得られる効果・リスクを再評価して継続可否を決める

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
イ：正しい。既投入費用は回収不能なサンクコストであり、継続判断は将来の追加費用と効果・リスクを基準に行う。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。

総合解説：既投入費用は回収不能なサンクコストであり、継続判断は将来の追加費用と効果・リスクを基準に行う。

問題 117 投資優先順位・ポートフォリオ

複数案件を個別採算では高評価した結果、共通インフラの容量を同時期に超過することが分かった。最も適切な対応はどれか。

ア. 各案件の個別採算が良いので全て計画どおり開始する
イ. 容量超過は運用部門の問題として投資評価から外す
ウ. 共通インフラ増強の費用・時期を含めて案件群を再評価し、開始時期や採択組合せを最適化する
エ. 共通インフラ費用を最も小さい案件だけに全額負担させる

正解：ウ. 共通インフラ増強の費用・時期を含めて案件群を再評価し、開始時期や採択組合せを最適化する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
ウ：正しい。個別案件が有望でも、共通資源制約や追加基盤費を含めるとポートフォリオ全体の最適組合せが変わり得る。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。

総合解説：個別案件が有望でも、共通資源制約や追加基盤費を含めるとポートフォリオ全体の最適組合せが変わり得る。

問題 118 投資優先順位・ポートフォリオ

四半期ごとにIT投資ポートフォリオを見直す主な目的として最も適切なものはどれか。

ア. 承認済み案件の順位を固定し、変更要求を排除する
イ. 各案件の予算消化率だけを上げる
ウ. 評価指標を毎回変更し、過去との比較をできなくする
エ. 経営環境、実績、リスク、依存関係の変化を反映し、継続・加速・縮小・中止・新規採択を判断する

正解：エ. 経営環境、実績、リスク、依存関係の変化を反映し、継続・加速・縮小・中止・新規採択を判断する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
エ：正しい。ポートフォリオは環境や成果に応じて動的に管理し、資源を価値の高い用途へ再配分する。

総合解説：ポートフォリオは環境や成果に応じて動的に管理し、資源を価値の高い用途へ再配分する。

問題 119 投資優先順位・ポートフォリオ

案件AとBは単独ではそれぞれ便益100、費用70であるが、両方を同時に実施すると共通基盤費50が追加で必要になる。予算140のとき、個別評価だけでA・B両方を採択する問題点として最も適切なものはどれか。

ア. 共通基盤費を含めると総費用190となり予算を超えるため、案件群としての実行可能性を再評価する必要がある
イ. 各案件の費用70を別々に見れば合計140なので、そのまま実施できる
ウ. 共通基盤費50はどの案件にも属さないため予算管理から除外する
エ. 便益合計200が予算140を上回るので、費用は考慮しなくてよい

正解：ア.
共通基盤費を含めると総費用190となり予算を超えるため、案件群としての実行可能性を再評価する必要がある

ア：正しい。ポートフォリオ評価では個別案件の数字だけでなく、同時実施による共通費用や相互依存を含める必要がある。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。

総合解説：ポートフォリオ評価では個別案件の数字だけでなく、同時実施による共通費用や相互依存を含める必要がある。

問題 120 投資優先順位・ポートフォリオ

投資評価スコアが高い案件を上位から採択したところ、全案件が同じ顧客チャネル領域に集中し、基幹刷新やリスク低減が残らなかった。改善として最も適切なものはどれか。

ア. スコアが高い順なら全体最適なので構成偏りは無視する
イ. 単純な総合点順位に加え、戦略テーマ、リスク低減、基盤、成長など投資目的別の構成と資源上限を確認して組合せを調整する
ウ. 基幹刷新だけに全予算を移し、成長投資を全て停止する
エ. 案件数を均等にすれば投資目的の偏りも自動的に解消する

正解：イ. 単純な総合点順位に加え、戦略テーマ、リスク低減、基盤、成長など投資目的別の構成と資源上限を確認して組合せを調整する

ア：不適切。この選択肢は、重要な制約やリスクを評価対象から外しており、計画の実行可能性や統制の有効性を損なう。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
イ：正しい。ポートフォリオは順位表ではなく投資の組合せである。複数の戦略目的とリスクをバランスさせる必要がある。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ポートフォリオは価値・リスク・義務・依存・資源制約を案件群として評価する。

総合解説：ポートフォリオは順位表ではなく投資の組合せである。複数の戦略目的とリスクをバランスさせる必要がある。

問題 121 IT組織・役割・内部統制

情報システム部門の運営方針を策定する際、最初に整合させるべきものはどれか。

ア. 現在の組織図を将来も変更しないこと
イ. 特定ベンダの組織構成
ウ. 経営戦略と情報システム戦略が求める役割・能力・責任
エ. IT部門内の人数だけ

正解：ウ. 経営戦略と情報システム戦略が求める役割・能力・責任

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
ウ：正しい。IT組織は戦略実行のための手段であり、経営・情報システム戦略から必要な機能、責任、能力を導く。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。

総合解説：IT組織は戦略実行のための手段であり、経営・情報システム戦略から必要な機能、責任、能力を導く。

問題 122 IT組織・役割・内部統制

重要システムの本番プログラム変更について、開発者本人が変更申請、承認、本番反映、事後確認まで一人で実施している。内部統制上の改善として最も適切なものはどれか。

ア. 開発者が熟練していれば現状のままでよい
イ. 本番反映だけを自動化すれば承認権限の分離は不要である
ウ. 証跡を残さず口頭承認に変更する
エ. 申請・承認・本番反映などの権限を適切に分離し、変更履歴と証跡を残す

正解：エ. 申請・承認・本番反映などの権限を適切に分離し、変更履歴と証跡を残す

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
エ：正しい。重要変更では、権限集中による誤り・不正リスクを抑えるため、職務分離、承認、記録などの統制を設ける。

総合解説：重要変更では、権限集中による誤り・不正リスクを抑えるため、職務分離、承認、記録などの統制を設ける。

問題 123 IT組織・役割・内部統制

IT運用を全面的に外部委託した。自社のITガバナンス上の考え方として最も適切なものはどれか。

ア. 実作業を委託しても、目標・リスク許容度・統制要求の設定と監督責任は自社に残る
イ. 契約した時点でITリスクに関する責任は全て委託先へ移る
ウ. 外部委託した業務は内部統制の対象外にできる
エ. 委託先の報告を受ければ自社で評価する必要はない

正解：ア. 実作業を委託しても、目標・リスク許容度・統制要求の設定と監督責任は自社に残る

ア：正しい。外部委託は作業の実施主体を変えるが、経営上の説明責任や委託先管理まで移転するものではない。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
ウ：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。

総合解説：外部委託は作業の実施主体を変えるが、経営上の説明責任や委託先管理まで移転するものではない。

問題 124 IT組織・役割・内部統制

情報システム部門に、品質、リスク、情報セキュリティ、コンプライアンスの責任者を置く目的として最も適切なものはどれか。

ア. 全ての判断を責任者個人に集中させ、経営層の関与を不要にする
イ. 重要な統制領域について責任・権限・エスカレーション経路を明確にし、抜けや重複を防ぐ
ウ. プロジェクト責任者との連携をなくす
エ. 責任者を置けば手順や統制活動は不要になる

正解：イ. 重要な統制領域について責任・権限・エスカレーション経路を明確にし、抜けや重複を防ぐ

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
イ：正しい。組織設計では責任と権限を明示し、相互連携や報告関係まで定義することが重要である。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。

総合解説：組織設計では責任と権限を明示し、相互連携や報告関係まで定義することが重要である。

問題 125 IT組織・役割・内部統制

急速な事業拡大で、IT部門が従来の中央集権型では事業部の速度に対応できなくなった。組織見直しとして最も適切な考え方はどれか。

ア. 全機能を事業部へ移し、全社標準や共通基盤の責任主体をなくす
イ. 現在の組織を変更せず、事業部からの要求を減らす
ウ. 全社標準・リスク管理など中央で担う機能と、事業に近い意思決定を分散する機能を整理し、責任境界を再設計する
エ. IT部門を廃止し、全IT判断をベンダに委ねる

正解：ウ.
全社標準・リスク管理など中央で担う機能と、事業に近い意思決定を分散する機能を整理し、責任境界を再設計する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
ウ：正しい。組織構造は戦略と環境に応じて見直し、全社最適と事業俊敏性の責任分担を明確にする。
エ：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。

総合解説：組織構造は戦略と環境に応じて見直し、全社最適と事業俊敏性の責任分担を明確にする。

問題 126 IT組織・役割・内部統制

IT全般統制の整備方針で「リスク許容度」を明確にする理由として最も適切なものはどれか。

ア. 全てのITリスクをゼロにするため
イ. 監査対象を減らすため
ウ. 統制の有効性評価を不要にするため
エ. どの程度のリスクを受容できるかを基準に、統制の強度や投資水準、例外承認の判断を一貫させるため

正解：エ. どの程度のリスクを受容できるかを基準に、統制の強度や投資水準、例外承認の判断を一貫させるため

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
エ：正しい。統制はコストを伴うため、事業目標とリスク許容度に応じて適切な強度を設計する。

総合解説：統制はコストを伴うため、事業目標とリスク許容度に応じて適切な強度を設計する。

問題 127 IT組織・役割・内部統制

アクセス権申請では上長承認があるが、退職者アカウントが長期間残る問題が発生している。改善策として最も適切なものはどれか。

ア. 人事異動・退職情報と連携して権限の付与・変更・削除を管理し、定期棚卸しも行う
イ. 新規付与時の承認を厳しくすれば退職後の削除は不要である
ウ. 退職者アカウントはログインされるまで残してよい
エ. 全社員に同一権限を与え、個別管理をなくす

正解：ア. 人事異動・退職情報と連携して権限の付与・変更・削除を管理し、定期棚卸しも行う

ア：正しい。アクセス統制は付与だけでなく変更・削除・棚卸しまで含む。組織イベントと連携して不要権限を速やかに除去する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。

総合解説：アクセス統制は付与だけでなく変更・削除・棚卸しまで含む。組織イベントと連携して不要権限を速やかに除去する。

問題 128 IT組織・役割・内部統制

IT統制を整備した後に、組織再編で責任部門や業務プロセスが大きく変わった。最も適切な対応はどれか。

ア. 一度承認された統制は恒久的に有効なので変更しない
イ. 新しい組織構造・責任・リスクに照らして統制設計と証跡を見直し、必要な変更を文書化する
ウ. 組織図だけ更新し、統制プロセスは旧体制のままにする
エ. 監査で指摘されるまで見直さない

正解：イ. 新しい組織構造・責任・リスクに照らして統制設計と証跡を見直し、必要な変更を文書化する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
イ：正しい。IT全般統制は状況変化に対応できるよう組織構造やプロセスの定期的な見直しが必要である。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。

総合解説：IT全般統制は状況変化に対応できるよう組織構造やプロセスの定期的な見直しが必要である。

問題 129 IT組織・役割・内部統制

デジタル事業部が独自クラウドを高速導入し、中央IT部門はセキュリティ審査で停止させようとして対立している。ガバナンス設計として最も適切なものはどれか。

ア. 全クラウド判断を中央ITだけに集中し、事業側の納期責任を考慮しない
イ. 事業部の速度を優先し、全社セキュリティ基準を任意にする
ウ. 守るべき全社原則・リスク基準と、事業部が自己判断できる範囲を定義し、例外時の迅速なエスカレーション経路を設ける
エ. 対立を避けるため、責任者を置かず案件ごとに個別交渉する

正解：ウ. 守るべき全社原則・リスク基準と、事業部が自己判断できる範囲を定義し、例外時の迅速なエスカレーション経路を設ける

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
ウ：正しい。成熟したITガバナンスは、全社共通のガードレールと現場の権限委譲を両立し、責任境界と例外処理を明確にする。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。

総合解説：成熟したITガバナンスは、全社共通のガードレールと現場の権限委譲を両立し、責任境界と例外処理を明確にする。

問題 130 IT組織・役割・内部統制

内部統制のKPIとして「承認済み変更件数」を増やすことだけを目標にした結果、不必要な変更まで増えた。改善として最も適切なものはどれか。

ア. 承認件数をさらに増やせば統制は強くなる
イ. KPIが副作用を生むので統制評価そのものをやめる
ウ. 変更件数をゼロにすることを唯一の目標にする
エ. 統制目的を「無許可変更の防止と安定稼働」などに明確化し、未承認変更率、変更失敗率、緊急変更比率など結果とプロセスを組み合わせて評価する

正解：エ. 統制目的を「無許可変更の防止と安定稼働」などに明確化し、未承認変更率、変更失敗率、緊急変更比率など結果とプロセスを組み合わせて評価する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。ITガバナンスは責任・権限・職務分離・証跡・見直しを通じて統制する。
エ：正しい。KPIは統制目的に結び付き、行動の歪みを生まない設計が必要である。量だけでなく有効性や結果を測定する。

総合解説：KPIは統制目的に結び付き、行動の歪みを生まない設計が必要である。量だけでなく有効性や結果を測定する。

問題 131 BCP・システムリスク

BCP策定で最初に明確化すべき事項として最も適切なものはどれか。

ア. 継続すべき重要業務、対象範囲、想定リスク、実行体制などを事業観点で定める
イ. バックアップ製品の機種を先に決める
ウ. 全システムを同一時間で復旧すると決める
エ. 災害時のIT部門の作業だけを対象にする

正解：ア. 継続すべき重要業務、対象範囲、想定リスク、実行体制などを事業観点で定める

ア：正しい。BCPは事業継続を目的とするため、重要業務と影響を起点に対象範囲、リスク、体制を定める。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。

総合解説：BCPは事業継続を目的とするため、重要業務と影響を起点に対象範囲、リスク、体制を定める。

問題 132 BCP・システムリスク

RTOの説明として最も適切なものはどれか。

ア. 復旧時に許容できるデータの過去方向の損失幅
イ. 業務・サービスを目標とする復旧レベルまで復旧させるための目標時間
ウ. 平常時の平均応答時間
エ. 障害が発生する平均間隔

正解：イ. 業務・サービスを目標とする復旧レベルまで復旧させるための目標時間

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
イ：正しい。RTOは目標復旧時間であり、業務停止から目標レベルまで復旧する時間目標を表す。データ損失の時点はRPOで扱う。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。

総合解説：RTOは目標復旧時間であり、業務停止から目標レベルまで復旧する時間目標を表す。データ損失の時点はRPOで扱う。

問題 133 BCP・システムリスク

RPOを4時間に設定したシステムで意味する内容として最も適切なものはどれか。

ア. 障害から4時間以内に全業務を再開する目標である
イ. 4時間ごとに必ずシステム障害が起こる想定である
ウ. 障害発生時点から遡って最大4時間程度までのデータ損失を許容する復旧目標である
エ. 復旧後4時間は性能低下を許容する目標である

正解：ウ. 障害発生時点から遡って最大4時間程度までのデータ損失を許容する復旧目標である

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
ウ：正しい。RPOは目標復旧時点であり、どの時点までデータを戻せればよいかを示す。RTOとは目的が異なる。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。

総合解説：RPOは目標復旧時点であり、どの時点までデータを戻せればよいかを示す。RTOとは目的が異なる。

問題 134 BCP・システムリスク

受注業務と社内研修システムが同時に停止した。受注停止は1時間当たり大きな売上損失を生むが、研修は3日停止可能である。復旧優先順位として最も適切なものはどれか。

ア. システムのサーバ台数が多い研修を先に復旧する
イ. 開発費が高かった方を先に復旧する
ウ. 全システムを同順位にして復旧判断を現場任せにする
エ. 業務影響と回復許容時間を基に受注業務を優先し、研修は許容時間内で後順位とする

正解：エ. 業務影響と回復許容時間を基に受注業務を優先し、研修は許容時間内で後順位とする

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
エ：正しい。システムリスク分析では停止損失、重要性、緊急性、回復許容時間に基づいて復旧優先順位を決める。

総合解説：システムリスク分析では停止損失、重要性、緊急性、回復許容時間に基づいて復旧優先順位を決める。

問題 135 BCP・システムリスク

主要データセンタとバックアップサイトが同じ洪水想定区域にあることが判明した。BCP上の問題として最も適切なものはどれか。

ア. 同一災害で両拠点が同時被災する共通原因リスクがあり、代替拠点の立地や復旧方式を再評価すべきである
イ. バックアップサイトが別建物なら災害リスクは独立している
ウ. データを複製していれば立地は考慮不要である
エ. 洪水はIT障害ではないのでシステムリスク分析の対象外である

正解：ア. 同一災害で両拠点が同時被災する共通原因リスクがあり、代替拠点の立地や復旧方式を再評価すべきである

ア：正しい。冗長化は同一原因で同時喪失しないことが重要であり、地理・電力・通信などの共通依存を評価する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
エ：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。

総合解説：冗長化は同一原因で同時喪失しないことが重要であり、地理・電力・通信などの共通依存を評価する。

問題 136 BCP・システムリスク

BCP訓練を毎年机上レビューだけで実施しているが、実際のサイバー攻撃では連絡網が機能しなかった。改善として最も適切なものはどれか。

ア. 手順書のページ数を増やし、訓練回数は増やさない
イ. 経営陣、業務部門、IT、外部委託先を含め、実際の連絡・判断・復旧手順を検証するシナリオ型演習を行い、結果を計画へ反映する
ウ. 障害原因を自然災害だけに限定し、サイバー攻撃は別管理にする
エ. 演習で問題が出ると評価が下がるため、成功するシナリオだけを選ぶ

正解：イ. 経営陣、業務部門、IT、外部委託先を含め、実際の連絡・判断・復旧手順を検証するシナリオ型演習を行い、結果を計画へ反映する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
イ：正しい。BCPは文書化だけでなく、実践的な演習で体制・連絡・復旧手順を検証し、継続改善することが重要である。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。

総合解説：BCPは文書化だけでなく、実践的な演習で体制・連絡・復旧手順を検証し、継続改善することが重要である。

問題 137 BCP・システムリスク

クラウドサービスを利用する重要業務のBCPで、契約SLAだけを確認して「自社BCPは十分」と判断した。問題点として最も適切なものはどれか。

ア. クラウドでは障害が起きないためBCP自体が不要である点
イ. SLAは法的に無効なので確認する意味がない点
ウ. 自社業務のRTO・RPO、代替手段、データ取出し、連絡体制などをSLAと照合し、サービス停止時の自社対応を設計していない点
エ. クラウド利用時は自社の業務優先順位を設定できない点

正解：ウ. 自社業務のRTO・RPO、代替手段、データ取出し、連絡体制などをSLAと照合し、サービス停止時の自社対応を設計していない点

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
ウ：正しい。外部サービスの可用性保証と、自社の事業継続計画は同一ではない。自社目標とのギャップと代替策を設計する必要がある。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。

総合解説：外部サービスの可用性保証と、自社の事業継続計画は同一ではない。自社目標とのギャップと代替策を設計する必要がある。

問題 138 BCP・システムリスク

基幹システムのRTOを30分、RPOを24時間と設定した。業務部門から「30分で復旧しても前日のデータに戻るのは許容できない」と指摘された。最も適切な対応はどれか。

ア. RTOが短ければRPOは自動的に短くなるので設定を変えない
イ. RPOはIT部門だけで決める指標なので業務要求は考慮しない
ウ. RPOを0に設定すれば追加コストなしで必ず実現できる
エ. 業務が許容できるデータ損失量を再確認し、RPOを短縮する必要性とバックアップ・複製方式のコストを評価する

正解：エ.
業務が許容できるデータ損失量を再確認し、RPOを短縮する必要性とバックアップ・複製方式のコストを評価する

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
エ：正しい。RTOとRPOは別の復旧目標であり、双方を業務影響とコストに基づいて整合させる必要がある。

総合解説：RTOとRPOは別の復旧目標であり、双方を業務影響とコストに基づいて整合させる必要がある。

問題 139 BCP・システムリスク

ある業務の停止損失は1時間100万円で、8時間を超えると主要顧客との契約違反により追加損失5,000万円が発生する。復旧方式選定で最も重要な点はどれか。

ア. 時間経過による損失と8時間の重大な閾値をBIAに反映し、許容時間を超えないRTOを満たす方式を費用と比較する
イ. 平均停止損失だけを使い、契約違反の閾値は無視する
ウ. 最安の復旧方式を選び、RTOは実績で後から決める
エ. 停止損失が金額化できるので業務部門との合意は不要である

正解：ア.
時間経過による損失と8時間の重大な閾値をBIAに反映し、許容時間を超えないRTOを満たす方式を費用と比較する
ア：正しい。BIAでは時間に伴う影響の増加や重大な期限を捉え、復旧目標と対策費用を経営判断につなげる。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。

総合解説：BIAでは時間に伴う影響の増加や重大な期限を捉え、復旧目標と対策費用を経営判断につなげる。

問題 140 BCP・システムリスク

サイバー攻撃に備えてバックアップを毎日取得しているが、同じ管理ドメインから常時書換可能である。ランサムウェア対策上の改善として最も適切なものはどれか。

ア. バックアップ回数だけを1日2回に増やし、アクセス権は同じにする
イ. 本番環境の侵害がバックアップへ波及しにくいよう、権限・接続・世代管理を分離し、復元テストも行う
ウ. バックアップがあるためインシデント対応体制は不要とする
エ. 復元テストは本番停止の恐れがあるため一度も行わない

正解：イ. 本番環境の侵害がバックアップへ波及しにくいよう、権限・接続・世代管理を分離し、復元テストも行う
ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
イ：正しい。ランサムウェア等ではバックアップ自体が破壊される可能性がある。独立性と復元可能性を検証して初めて復旧策として有効になる。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。BCPは重要業務の事業影響と復旧目標を基に、実効性のある復旧体制を設計する。

総合解説：ランサムウェア等ではバックアップ自体が破壊される可能性がある。独立性と復元可能性を検証して初めて復旧策として有効になる。

問題 141 セキュリティ・コンプライアンス

経営者がサイバーセキュリティを扱う際の基本的な位置付けとして最も適切なものはどれか。

ア. 情報システム部門だけの技術課題として経営判断から切り離す
イ. ウイルス対策ソフト導入だけで完結する課題とみなす
ウ. 事業継続、信用、法令・契約、財務などへ影響する経営リスクとして扱い、必要な責任者と資源を設ける
エ. 事故発生後だけ検討する臨時課題とする

正解：ウ. 事業継続、信用、法令・契約、財務などへ影響する経営リスクとして扱い、必要な責任者と資源を設ける

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
ウ：正しい。サイバーセキュリティは事業価値や継続性に影響するため、経営リスクとして方針・体制・資源を整備する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。

総合解説：サイバーセキュリティは事業価値や継続性に影響するため、経営リスクとして方針・体制・資源を整備する。

問題 142 セキュリティ・コンプライアンス

新しい顧客向けサービスの企画段階で行うセキュリティ対応として最も適切なものはどれか。

ア. 本番稼働後に脆弱性が見つかった時だけ対策する
イ. 開発終了後にセキュリティ部門へ全責任を移す
ウ. 顧客データを扱わなければ認証やログは一切不要と決める
エ. 扱う情報、脅威、法令・契約要求を早期に整理し、要件・アーキテクチャ・運用へ必要な対策を組み込む

正解：エ. 扱う情報、脅威、法令・契約要求を早期に整理し、要件・アーキテクチャ・運用へ必要な対策を組み込む

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
エ：正しい。後付け対策は高コスト・制約になりやすいため、企画・設計段階から事業要求とリスクに応じた対策を組み込む。

総合解説：後付け対策は高コスト・制約になりやすいため、企画・設計段階から事業要求とリスクに応じた対策を組み込む。

問題 143 セキュリティ・コンプライアンス

委託先SaaSで個人データを扱う。契約前の確認として最も適切なものはどれか。

ア. データ取扱い、アクセス管理、事故時連絡、再委託、終了時のデータ返却・削除などの要求を確認し、契約と監督方法へ反映する

イ. 有名なサービスならセキュリティ確認を省略する

ウ. 価格が最安ならデータ管理条件は二次的とする

エ. 契約締結後は委託先の対策状況を確認しない

正解：ア. データ取扱い、アクセス管理、事故時連絡、再委託、終了時のデータ返却・削除などの要求を確認し、契約と監督方法へ反映する

ア：正しい。第三者サービス利用では、サプライチェーン上のリスクと責任分界を事前に把握し、契約・監督に反映する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
エ：不適切。この選択肢は、重要な制約やリスクを評価対象から外しており、計画の実行可能性や統制の有効性を損なう。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。

総合解説：第三者サービス利用では、サプライチェーン上のリスクと責任分界を事前に把握し、契約・監督に反映する。

問題 144 セキュリティ・コンプライアンス

全社セキュリティ基準への例外を事業部が求めている。例外管理として最も適切なものはどれか。

ア. 事業部長が必要と判断した例外は記録せず恒久化する

イ. 例外理由、対象、期間、残存リスク、代替策を明確にし、権限者が承認した上で期限到来時に再評価する

ウ. 例外を一件でも認めると基準が無意味になるため全て禁止する

エ. 例外案件は監視・ログ取得の対象から外す

正解：イ. 例外理由、対象、期間、残存リスク、代替策を明確にし、権限者が承認した上で期限到来時に再評価する

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
イ：正しい。現実には例外が必要な場合があるため、残存リスクを可視化し、限定・承認・期限・代替統制を伴って管理する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。

総合解説：現実には例外が必要な場合があるため、残存リスクを可視化し、限定・承認・期限・代替統制を伴って管理する。

問題 145 セキュリティ・コンプライアンス

重大インシデント発生時の情報開示方針として最も適切なものはどれか。

ア. 技術調査が完全終了するまで、法的報告期限があっても一切連絡しない
イ. 担当エンジニアが個人判断でSNSに状況を投稿する
ウ. 法令・契約・顧客影響を踏まえ、誰が何をどの経路で社内外へ報告・開示するかを平時から定める
エ. インシデント時の開示は広報部だけの問題なのでIT・法務との連携は不要である

正解：ウ. 法令・契約・顧客影響を踏まえ、誰が何をどの経路で社内外へ報告・開示するかを平時から定める

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
ウ：正しい。緊急時は時間制約があるため、経営、IT、法務、広報等の役割と報告・開示経路を事前に整備する。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。

総合解説：緊急時は時間制約があるため、経営、IT、法務、広報等の役割と報告・開示経路を事前に整備する。

問題 146 セキュリティ・コンプライアンス

セキュリティ対策の予算を決める際の考え方として最も適切なものはどれか。

ア. 売上高の一定割合を根拠なく全社一律で設定する
イ. 前年予算を変更せず継続することだけを重視する
ウ. セキュリティ投資は便益を説明できないのでゼロにする
エ. 守るべき資産、脅威、事業影響、既存対策、リスク許容度を評価し、優先リスクへ人材・予算を配分する

正解：エ. 守るべき資産、脅威、事業影響、既存対策、リスク許容度を評価し、優先リスクへ人材・予算を配分する

ア：不適切。この選択肢は、案件ごとの差異を無視した機械的配分であり、優先度・制約・効果を反映できない。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
エ：正しい。セキュリティ投資は、経営リスクの特定・評価とリスク許容度に基づいて優先度を決める。

総合解説：セキュリティ投資は、経営リスクの特定・評価とリスク許容度に基づいて優先度を決める。

問題 147 セキュリティ・コンプライアンス

海外展開に伴い複数の法令・契約上のデータ保護要求が存在する。システム要件へ反映する方法として最も適切なものはどれか。

ア. 対象地域・データ・業務ごとの適用要求を整理し、保存、アクセス、移転、削除、監査証跡など具体的な統制要件へ落とし込む

イ. 最も厳しいと思われる一つの法令だけを全世界へ機械的に適用し、差異分析をしない

ウ. 法務部門に任せ、システム設計には反映しない

エ. 契約要求は法令でないためコンプライアンス対象外とする

正解：ア. 対象地域・データ・業務ごとの適用要求を整理し、保存、アクセス、移転、削除、監査証跡など具体的な統制要件へ落とし込む

ア：正しい。コンプライアンスは適用範囲を特定し、法令・契約要求を具体的な業務・システム統制へトレーサブルに反映する必要がある。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
ウ：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
エ：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。

総合解説：コンプライアンスは適用範囲を特定し、法令・契約要求を具体的な業務・システム統制へトレーサブルに反映する必要がある。

問題 148 セキュリティ・コンプライアンス

第三者監査で「セキュリティ方針は存在するが、実際の運用状況を示す証跡がない」と指摘された。改善として最も適切なものはどれか。

ア. 方針文書を長くすれば運用証跡は不要になる

イ. 方針から管理策・手順・責任者を対応付け、実施記録、ログ、レビュー結果など有効性を確認できる証跡を残す

ウ. 監査時だけ一時的にログを作成する

エ. 証跡がない統制は口頭説明で常に有効とみなす

正解：イ.
方針から管理策・手順・責任者を対応付け、実施記録、ログ、レビュー結果など有効性を確認できる証跡を残す

ア：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
イ：正しい。統制は設計されているだけでなく、実際に運用され有効であることを客観的な証跡で確認できる必要がある。
ウ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
エ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。

総合解説：統制は設計されているだけでなく、実際に運用され有効であることを客観的な証跡で確認できる必要がある。

問題 149 セキュリティ・コンプライアンス

サプライチェーン上の重要ベンダがランサムウェア被害を受け、自社サービスも停止した。再発防止策として最も適切なものはどれか。

ア. 自社が直接攻撃されていないため、対策はベンダ任せにする
イ. 全ての外部委託を禁止すれば事業継続上のリスクは必ず最小になる
ウ. 重要ベンダの依存度・代替性・復旧能力を評価し、契約要求、代替手段、連絡・演習を自社のリスク管理とBCPに組み込む
エ. ベンダの認証取得有無だけで復旧能力を判断する

正解：ウ. 重要ベンダの依存度・代替性・復旧能力を評価し、契約要求、代替手段、連絡・演習を自社のリスク管理とBCPに組み込む

ア：不適切。この選択肢は、責任や評価を他者へ移しており、自社に残る説明責任・全体最適の判断を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
イ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
ウ：正しい。サプライチェーン障害は自社事業へ波及するため、第三者依存を把握し、予防だけでなく代替・復旧まで計画する必要がある。
エ：不適切。この選択肢は、単一条件を絶対視しており、必要な事業価値・リスク・依存関係・統制条件の評価を欠く。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。

総合解説：サプライチェーン障害は自社事業へ波及するため、第三者依存を把握し、予防だけでなく代替・復旧まで計画する必要がある。

問題 150 セキュリティ・コンプライアンス

セキュリティKPIとして「脆弱性件数」を減らすことだけを目標にした結果、発見活動を控える部門が出てきた。指標設計の改善として最も適切なものはどれか。

ア. 脆弱性を報告した部門を減点し、件数をさらに下げる
イ. KPIが難しいのでセキュリティ活動の測定を全てやめる
ウ. 重大度に関係なく全脆弱性を同じ1件として数え続ける
エ. 発見数だけで評価せず、重要度別の是正期限遵守率、未解決リスク、検知・対応時間など、発見と改善を促す指標を組み合わせる

正解：エ. 発見数だけで評価せず、重要度別の是正期限遵守率、未解決リスク、検知・対応時間など、発見と改善を促す指標を組み合わせる

ア：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
イ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
ウ：不適切。この選択肢は、局所的な都合を優先し、当該論点で必要な全体最適・リスク・成果の評価が不足している。セキュリティ・コンプライアンスは経営リスクとして、適用要求、責任、残存リスクを管理する。
エ：正しい。指標は望ましい行動を促す必要がある。単純な発見件数は隠蔽を誘発し得るため、リスク低減と対応能力を測る指標へ補完する。

総合解説：指標は望ましい行動を促す必要がある。単純な発見件数は隠蔽を誘発し得るため、リスク低減と対応能力を測る指標へ補完する。

以上