ITストラテジスト

科目B-1・B-2 実践ケース・論述 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 経営課題・事業特性の把握

地方で30店舗を展開する食品スーパーA社では、高齢者世帯が増え来店頻度が低下している。一方、既存顧客の会員率は70%と高く、店舗から半径5km以内の配送網を既に持つ。近年は大手ECによる食品宅配が伸び、A社の売上は3年連続で微減している。A社がITを活用した戦略を検討する際、最も重視すべき経営課題はどれか。

ア. 高い会員基盤と既存配送網を生かし、来店が難しい顧客との購買接点を再構築すること。
イ. 全店舗のレジ端末を最新機種に統一すること。
ウ. 競合ECより商品点数を必ず多くすること。
エ. 会員制度を廃止して匿名販売へ切り替えること。

正解：ア. 高い会員基盤と既存配送網を生かし、来店が難しい顧客との購買接点を再構築すること。
ア：顧客構造の変化と自社資産を同時に捉えており、経営課題を戦略につなげやすい。
イ：機器更新は手段であり、売上減少の背景にある顧客接点の課題を直接捉えていない。
ウ：品揃え拡大だけでは高齢者の来店困難という構造課題を解決しない。
エ：高い会員率という自社の強みを失い、顧客理解にも逆行する。

総合解説：B-1では、本文中の環境変化、自社の強み、業績上の問題を結び付けて経営課題を特定することが重要である。単なるIT更新を課題そのものと取り違えない。

問題 2 経営課題・事業特性の把握

産業機械メーカーB社は、設備販売時の売上が大きい一方、景気変動で受注が大きく上下する。納入済み設備は国内外に2万台あり、保守部門は故障履歴と点検記録を長年蓄積している。経営層は収益の安定化を求めている。本文から読み取るべき事業特性として最も重要なものはどれか。

ア. 製造業なので広告宣伝を行う必要がないこと。
イ. 販売一時金への依存が高い一方、大量の稼働設備と保守データを継続収益化に活用できること。
ウ. 海外設備は全て撤去すべきであること。
エ. 故障履歴は過去情報なので価値がないこと。

正解：イ. 販売一時金への依存が高い一方、大量の稼働設備と保守データを継続収益化に活用できること。
ア：本文に根拠がなく、事業特性の本質でもない。
イ：現行収益構造の弱点と、サービス化に利用できる資産の両方を捉えている。
ウ：海外展開が課題とは示されておらず、資産活用にも反する。
エ：保守データは予防保全やサービス設計に活用できる重要資産である。

総合解説：事業特性は、収益の発生方法、保有資産、顧客との継続関係などから捉える。B-1では、その特性が戦略選択の根拠になる。

問題 3 経営課題・事業特性の把握

地方鉄道C社では通勤利用が毎年減少する一方、沿線観光地への休日利用は増えている。経営計画では「輸送人員の単純回復」ではなく「沿線地域全体での交流人口と消費額の拡大」を掲げている。IT企画の前提として最も適切に把握すべき経営要求はどれか。

ア. 通勤定期券の発行枚数だけを最大化すること。
イ. 全駅の券売機台数を増やすこと。
ウ. 鉄道利用だけでなく観光・宿泊・商業を含む沿線体験をつなぎ、地域での消費機会を増やすこと。
エ. 観光客には鉄道以外のサービスを案内しないこと。

正解：ウ. 鉄道利用だけでなく観光・宿泊・商業を含む沿線体験をつなぎ、地域での消費機会を増やすこと。
ア：経営計画の目標を狭く解釈している。
イ：設備増設は経営要求そのものではない。
ウ：経営計画が示す成果対象を輸送人員から地域全体の価値へ広げて捉えている。
エ：沿線全体での消費拡大という目標に反する。

総合解説：設問が求める経営要求は、本文の経営目標の言葉を中心に特定する。IT施策はその後に考える。

問題 4 経営課題・事業特性の把握

法人向け卸売D社は、長年の営業担当者と顧客との関係を強みにしてきた。しかし、顧客企業では購買担当者の世代交代が進み、価格・在庫・納期をオンラインで比較して即時発注する比率が急増している。D社の利益率も低下している。最も本質的な経営課題はどれか。

ア. 営業担当者の名刺デザインを統一すること。
イ. 全商品を値上げして利益率を戻すこと。
ウ. 在庫情報を顧客へ一切公開しないこと。
エ. 人的関係に依存した営業モデルを、デジタルで比較・即時購入する顧客行動に適応させること。

正解：エ. 人的関係に依存した営業モデルを、デジタルで比較・即時購入する顧客行動に適応させること。

ア：購買行動の変化への対応にはならない。
イ：価格比較が容易な市場では競争力をさらに損なう可能性がある。
ウ：即時性を求める顧客ニーズに逆行する。
エ：顧客購買行動の変化が既存の競争優位を弱めている点を捉えている。

総合解説：外部環境の変化が自社の従来の強みにどう影響しているかを読む。課題は「ITが古い」ではなく事業モデルの不適合として表現する。

問題 5 経営課題・事業特性の把握

学習塾E社は中学生向け集団授業を主力としている。商圏の中学生人口は5年間で15%減少し、全国型オンライン学習サービスの利用率は上昇した。一方、E社は地域高校の入試傾向と生徒の学習履歴を詳細に保有している。経営課題として最も適切な表現はどれか。

ア. 縮小する地域市場とオンライン競争の中で、地域知識と学習データを生かした差別化価値を再設計すること。
イ. 教室数を現状の2倍にすること。
ウ. オンライン学習は全て禁止すること。
エ. 地域高校の情報を捨てて全国一律教材だけを使うこと。

正解：ア. 縮小する地域市場とオンライン競争の中で、地域知識と学習データを生かした差別化価値を再設計すること。

ア：外部環境の縮小と競争、内部資源の強みを一つの課題文に統合している。
イ：市場縮小下で固定費を増やすだけでは合理的でない。
ウ：競争環境と顧客行動の変化を無視している。
エ：E社固有の強みを失う。

総合解説：B-1では、環境分析と内部資源を別々に書くのではなく、戦略上の課題として接続して読む力が求められる。

問題 6 経営課題・事業特性の把握

ホテルチェーンF社は観光地に20施設を持つ。繁忙日は満室だが閑散日は稼働率45%まで下がる。人手不足で客室清掃の外注費も増えている。予約データは施設ごとに分散し、需要予測は支配人の経験に依存している。経営課題として最も適切なものはどれか。

ア. 全客室の内装色を統一すること。
イ. 需要変動と人員制約に対し、全施設のデータを使って価格・販売・要員配置を最適化すること。
ウ. 繁忙日の予約を停止すること。
エ. 経験豊富な支配人だけに需要予測を任せ続けること。

正解：イ. 需要変動と人員制約に対し、全施設のデータを使って価格・販売・要員配置を最適化すること。

ア：本文の主要な収益・コスト課題と関係が薄い。
イ：収益側の需要変動とコスト側の人手不足を、データ分散という実行上の問題と結び付けている。
ウ：収益機会を失い、需要変動への合理的対応にならない。
エ：属人性とデータ分散の課題を温存する。

総合解説：複数の記述がある場合、経営成果に影響する要因を因果関係で束ねると本質的課題を抽出しやすい。

問題 7 経営課題・事業特性の把握

自動車部品G社は内燃機関向け精密部品で高い加工技術を持つが、売上の80%を当該部品に依存する。主要顧客は2035年に向けてEV比率を急速に高める方針を公表した。G社が最優先で認識すべき経営課題はどれか。

ア. 内燃機関向け部品の売上比率をさらに100%へ高めること。
イ. 加工技術を競争力とみなさず外部へ全て移管すること。
ウ. 既存主力市場の縮小に備え、精密加工技術をEV関連など成長分野へ転用できる事業ポートフォリオを構築すること。
エ. 主要顧客のEV方針を無視して現状維持すること。

正解：ウ.
既存主力市場の縮小に備え、精密加工技術をEV関連など成長分野へ転用できる事業ポートフォリオを構築すること。
ア：市場縮小リスクを増幅させる。
イ：本文で示された強みを失う。
ウ：売上集中リスクと転用可能な強みを結び付けている。
エ：外部環境変化への対応にならない。

総合解説：経営課題は「既存事業が危ない」で終わらず、強みをどこへ転用するかまで見据えて表現すると戦略につながる。

問題 8 経営課題・事業特性の把握

損害保険H社では、事故受付から保険金支払まで平均14日かかる。顧客からは「進捗が分からない」という不満が多い。事故写真や過去査定データは蓄積されているが、受付・査定・支払のシステムが分断され、担当者間の引継ぎに時間がかかる。経営課題の表現として最も適切なものはどれか。

ア. 事故写真の保存枚数を減らすことだけを目標にする。
イ. 顧客への進捗通知を停止すること。
ウ. 支払日数は変更せず広告費だけ増やすこと。
エ. 分断された業務とデータをつなぎ、査定の迅速化と顧客への進捗可視化を同時に実現すること。

正解：エ. 分断された業務とデータをつなぎ、査定の迅速化と顧客への進捗可視化を同時に実現すること。
ア：主要な顧客不満やリードタイム短縮に直結しない。
イ：顧客不満を悪化させる。
ウ：根本的なサービス品質の問題を解決しない。
エ：内部のプロセス問題を顧客価値と業務成果に結び付けている。

総合解説：ITストラテジストの課題把握では、システム分断を技術問題としてではなく顧客価値・業務KPIへの影響として捉える。

問題 9 経営課題・事業特性の把握

物流I社では、ドライバー不足に加え時間外労働の制約が強まり、長距離便の維持が難しくなっている。車両稼働率は高いが、復路の空車率は35%である。荷主ごとに配車情報が別システムにあり、共同配送の検討も進んでいない。最も優先すべき経営課題はどれか。

ア. 限られたドライバー時間を有効活用するため、荷主横断で配車・積載情報を活用し空車や非効率運行を減らすこと。
イ. 車両台数だけを増やすこと。
ウ. 復路の空車率を経営指標から外すこと。
エ. 荷主間の情報共有を禁止すること。

正解：ア.
限られたドライバー時間を有効活用するため、荷主横断で配車・積載情報を活用し空車や非効率運行を減らすこと。
ア：人員制約と空車率という数値、情報分断を一つの生産性課題として結び付けている。
イ：運転者が不足しているため車両増加だけでは解決しない。
ウ：問題を見えなくするだけで生産性は改善しない。
エ：共同配送や空車削減の可能性を閉ざす。

総合解説：制約が強いケースでは、単なる設備追加ではなく制約資源の生産性を高める方向が重要である。本文の数値は課題の大きさを示す根拠になる。

問題 10 経営課題・事業特性の把握

農産物流通J組合では生産者の高齢化が進み、出荷量の予測誤差が大きい。小売側からは欠品と過剰在庫の削減、消費者からは生産履歴の確認、生産者からは作業負担を増やさない情報登録が求められている。最も適切な経営課題はどれか。

ア. 消費者向け情報だけを増やし、生産者負担は考えない。
イ. 生産者の入力負担を抑えながら需給情報と生産履歴をつなぎ、流通効率と信頼性を高めること。
ウ. 在庫削減のため常に出荷量を減らす。
エ. 生産履歴を非公開にして追跡性をなくす。

正解：イ. 生産者の入力負担を抑えながら需給情報と生産履歴をつなぎ、流通効率と信頼性を高めること。

ア：入力負担が高まればデータ品質と継続利用が損なわれる。
イ：三者の要求を対立させず、事業全体の価値として統合している。
ウ：欠品増加につながり需給最適化ではない。
エ：消費者の信頼要求に反する。

総合解説：複雑な事例では、一つの部門の要求だけでなく、価値連鎖全体の制約と目的を統合した課題表現が求められる。

問題 11 制約・ステークホルダー整理

病院Kでは外来予約をスマートフォン中心へ移行したい。患者の約30%は75歳以上で、医師は診療遅延を避けたいと考え、受付部門は電話対応負荷を減らしたい。新方式の検討で最も重要なステークホルダー整理はどれか。

ア. IT部門だけの要望で仕様を決める。
イ. 高齢患者を対象外として予約手段を一つに限定する。
ウ. 患者のデジタル利用能力、医師の診療フロー、受付部門の業務負荷をそれぞれ要求として整理する。
エ. 医師と受付の要求は同じとみなす。

正解：ウ. 患者のデジタル利用能力、医師の診療フロー、受付部門の業務負荷をそれぞれ要求として整理する。

ア：実利用者と業務部門の制約を無視すると定着しない。
イ：主要利用者層のアクセシビリティ要求を無視する。
ウ：施策の成否に直接影響する利用者・現場・運用部門の異なる要求を明確にしている。
エ：診療効率と受付負荷は別の観点であり、利害調整が必要である。

総合解説：B-1では、誰が何を求め、どの要求が衝突するかを整理する。特に利用者、業務責任者、運用部門を一括りにしない。

問題 12 制約・ステークホルダー整理

製造工場Lでは設備IoT化を計画している。工場は24時間稼働で停止可能時間は月2時間、旧設備の半数は外部通信機能を持たず、保全員は20年間同じ手順を使っている。最優先で計画へ織り込む制約はどれか。

ア. IoT機器の色を統一すること。
イ. 全設備を同日に停止して交換すること。
ウ. 保全員の手順変更は導入後に初めて考えること。
エ. 停止時間の制限、旧設備との接続方法、保全員の業務変更を同時に考慮すること。

正解：エ. 停止時間の制限、旧設備との接続方法、保全員の業務変更を同時に考慮すること。

ア：実現性を左右する制約ではない。
イ：月2時間という停止制約に反する。
ウ：利用定着と安全な移行のリスクを高める。
エ：技術・運用・人的な三つの実行制約を本文から抽出している。

総合解説：制約は予算だけではない。停止可能時間、既存資産、スキル、契約、制度など、施策の実現方法を限定する条件を拾う。

問題 13 制約・ステークホルダー整理

金融サービスM社は中小企業向け即時融資サービスを企画している。AIで入出金データから与信を行うが、提携銀行が融資契約主体となり、M社は分析基盤を提供する。企画段階で役割を最も明確にすべき組合せはどれか。

ア. 融資判断・契約責任を持つ銀行と、分析モデル・データ処理を担うM社の責任分界。
イ. 広告代理店と清掃会社の役割だけ。
ウ. 顧客と競合他社を同一主体として扱う。
エ. AIが判断するため人や法人の責任は定めない。

正解：ア. 融資判断・契約責任を持つ銀行と、分析モデル・データ処理を担うM社の責任分界。

ア：規制・顧客影響の大きい判断について、事業主体と技術提供者の責任を区別することが重要である。
イ：サービスの主要な責任分界に関係しない。
ウ：利害も役割も異なる。
エ：自動化しても説明責任や業務責任は消えない。

総合解説：複数企業でサービスを構成する場合、顧客への責任、意思決定権限、データ処理責任を分けて読む必要がある。

問題 14 制約・ステークホルダー整理

フランチャイズ型小売N社は全店共通アプリを導入したい。本部は顧客データを全社分析したいが、加盟店は自店顧客との関係を本部に奪われることを懸念する。顧客は複数店舗で同じポイントを使いたい。最も適切な整理はどれか。

ア. 本部の要求だけを優先し加盟店には説明しない。
イ. 本部の全社データ活用、加盟店の顧客関係維持、顧客の横断利便性を別要求として整理し、データ利用権限と還元方法を設計する。
ウ. 加盟店ごとに完全に別アプリとし共通ポイントを諦める。
エ. 顧客データは誰の責任でもないとする。

正解：イ. 本部の全社データ活用、加盟店の顧客関係維持、顧客の横断利便性を別要求として整理し、データ利用権限と還元方法を設計する。

ア：加盟店の協力が得られず利用定着を損なう。
イ：利害対立を明示し、技術仕様ではなく権限・価値配分の問題として捉えている。
ウ：顧客の横断利便性という要求を満たさない。
エ：責任不明確になりガバナンスが成立しない。

総合解説：ステークホルダー分析では、要求の一致点だけでなく対立点を明確にし、権限・便益・負担の設計につなげる。

問題 15 制約・ステークホルダー整理

学校法人Oは保護者連絡をWeb化する。保護者の一部は日本語が得意でなく、学校側は緊急連絡を確実に届けたい。教員は個人端末へのアプリ追加を禁止されている。最も重要な制約整理はどれか。

ア. 全員が同じ端末を持っていると仮定する。
イ. 緊急連絡も任意閲覧にする。
ウ. 多言語・到達確認など保護者側の利用条件と、教員端末の運用制約を分けて要件化する。
エ. 教員の端末制約を無視して専用アプリを必須にする。

正解：ウ. 多言語・到達確認など保護者側の利用条件と、教員端末の運用制約を分けて要件化する。

ア：本文の利用環境差を無視している。
イ：確実な到達という要求に反する。
ウ：双方の利用環境を具体的な要件へ変換している。
エ：実運用できない。

総合解説：利用者の言語、端末、アクセス環境、業務ルールは設計制約になる。本文の具体条件を要件へ翻訳する。

問題 16 制約・ステークホルダー整理

空港Pで手荷物追跡システムを刷新する。空港会社は施設を管理し、航空会社は旅客情報を持ち、地上業務会社が搬送作業を行う。保安検査システムとも連携が必要である。実行計画で最も重要な整理はどれか。

ア. 空港会社だけで全データの仕様を決める。
イ. 連携テストは本番切替後に行う。
ウ. 地上業務会社の現場手順はシステムと無関係とする。
エ. 各組織が保有するデータ、業務責任、接続点、切替時の責任者を明確にする。

正解：エ. 各組織が保有するデータ、業務責任、接続点、切替時の責任者を明確にする。

ア：他組織が保有・運用する情報を無視している。
イ：組織間インタフェースのリスクを事前確認できない。
ウ：実際の搬送業務とシステムは密接に連動する。
エ：複数主体の境界で障害や調整問題が起きやすいため、依存関係を具体化している。

総合解説：組織をまたぐシステムでは、インタフェースだけでなく責任・データ・運用の境界を整理することが重要である。

問題 17 制約・ステークホルダー整理

電力会社Qはスマートメータ情報を使った節電サービスを企画している。高齢世帯や通信環境の弱い地域も対象であり、停電時にも重要な連絡を届ける必要がある。最も重視すべき制約はどれか。

ア. デジタル利用環境の差があっても必要情報へアクセスでき、非常時の代替連絡手段を確保すること。
イ. スマートフォン保有者だけを顧客とみなす。
ウ. 平常時に動けば非常時の連絡は考えない。
エ. 全世帯へ同一時間帯に同一節電指示だけを送る。

正解：ア. デジタル利用環境の差があっても必要情報へアクセスでき、非常時の代替連絡手段を確保すること。

ア：公共性の高いサービスでは効率化だけでなく包摂性と継続性が重要である。
イ：必要サービスから一部利用者を排除する。
ウ：重要な継続性要件を欠く。
エ：利用状況や制約を無視した一律対応になる。

総合解説：公共性や社会インフラ性は事業特性であり、アクセシビリティ、継続性、公平性などが強い制約になる。

問題 18 制約・ステークホルダー整理

企業Rは買収したS社の受注システムを1年以内に統合する方針である。R社は標準化を重視するが、S社の主要顧客は独自帳票を要求しており、S社営業部門は顧客離反を懸念している。最も適切な制約整理はどれか。

ア. 1年という期限だけを見て全顧客要件を廃止する。
イ. 統合期限、R社標準化方針、S社顧客固有要件、営業部門の顧客維持責任を同時に整理する。
ウ. S社の現行システムを永久に維持する。
エ. 営業部門を意思決定から外す。

正解：イ. 統合期限、R社標準化方針、S社顧客固有要件、営業部門の顧客維持責任を同時に整理する。

ア：顧客離反リスクを無視する。
イ：単なるシステム統合ではなく、期限・標準・顧客価値の制約を統合している。
ウ：統合方針と期限を満たさない。
エ：顧客影響の重要な情報源を失う。

総合解説：M&Aのシステム統合では、経営統合の目的と既存顧客価値の両方が制約になる。優先順位を明示して例外管理へつなげる。

問題 19 制約・ステークホルダー整理

自治体Tは給付金申請をオンライン化したい。対象者には高齢者や外国人住民が含まれ、本人確認は厳格に行う必要がある。窓口職員は繁忙期の待ち時間を減らしたい。最も適切なステークホルダー・制約整理はどれか。

ア. オンライン申請だけを認め、支援手段は用意しない。
イ. 本人確認を省略して入力を簡単にする。
ウ. 申請者の利用能力と言語、本人確認の信頼性、窓口負荷を分けて整理し、オンラインと支援窓口を組み合わせる前提を置く。
エ. 窓口負荷だけを基準に申請者の事情を無視する。

正解：ウ. 申請者の利用能力と言語、本人確認の信頼性、窓口負荷を分けて整理し、オンラインと支援窓口を組み合わせる前提を置く。

ア：利用困難者を排除する可能性がある。
イ：給付の正当性を損なう。
ウ：効率化・包摂性・不正防止という異なる要求を同時に扱っている。
エ：公共サービスとしての利用可能性を損なう。

総合解説：ステークホルダー間の要求が対立するケースでは、単一目的の最大化ではなく、複数要求を満たす運用設計を考える。

問題 20 制約・ステークホルダー整理

製薬会社Uは国内外の研究拠点と外部研究機関のデータを統合して創薬分析を行いたい。データごとに契約条件や利用目的が異なり、一部は国外移転に制約がある。研究者は迅速な共有を求めている。最も適切な整理はどれか。

ア. 研究目的なら全データを無条件に共有する。
イ. 制約が一つでもあるため全社のデータ統合を中止する。
ウ. 研究者だけでデータ権利を判断し、契約担当は関与させない。
エ. データ単位で利用目的、契約上の権利、保存・移転条件、アクセス主体を整理し、研究速度との両立条件を定める。

正解：エ.
データ単位で利用目的、契約上の権利、保存・移転条件、アクセス主体を整理し、研究速度との両立条件を定める。

ア：契約・利用条件を無視する。
イ：許容可能な範囲まで一律に制限する必要はない。
ウ：権利・契約に関する専門的判断が必要である。
エ：データ共有を一律可否で決めず、データごとの制約と利用者要求を対応付けている。

総合解説：データ連携では、技術的接続可能性と利用可能性を区別する。契約、権利、地域、目的などが実行制約になる。

問題 21 図表・数値・因果関係の読解

ECサイトVの月間指標は、訪問10万人、商品詳細閲覧6万人、カート投入1万2千人、購入2千4百人である。購入率改善を検討する際、数値から直接読み取れる最も大きな離脱区間はどれか。

ア. 商品詳細閲覧からカート投入まで。
イ. 訪問から商品詳細閲覧まで。
ウ. カート投入から購入まで。
エ. 購入後から訪問まで。

正解：ア. 商品詳細閲覧からカート投入まで。

ア：6万人から1万2千人への移行率は20%で、前後区間と比べ離脱が大きい。
イ：移行率は60%であり、詳細閲覧→カート投入より離脱率は小さい。
ウ：移行率は20%で商品詳細→カート投入と同率だが、人数ベースの離脱は9,600人で48,000人より小さい。
エ：提示されたファネルの順序ではない。

総合解説：B-1の数値問題では、割合と絶対数のどちらを設問が求めているか確認する。この問題では「最も大きな離脱区間」を人数差として読む。

問題 22 図表・数値・因果関係の読解

コールセンターWの月間1万件の問い合わせのうち、FAQ自己解決は3千件、有人対応は7千件である。有人対応のうち同じ用件で7日以内に再入電したものが2千1百件あった。最も優先して分析すべき指標はどれか。

ア. FAQページ数そのもの。
イ. 有人対応後の再入電率30%と、その原因。
ウ. オペレータの在籍年数だけ。
エ. 月間総問い合わせ件数を日数で割った値だけ。

正解：イ. 有人対応後の再入電率30%と、その原因。

ア：ページ数だけでは問い合わせ削減効果を示さない。
イ：2,100÷7,000=30%であり、解決品質や案内不足が処理量を押し上げている可能性を示す。
ウ：再入電の原因を直接示す指標ではない。
エ：負荷の大きさは分かるが、重複需要の原因分析につながりにくい。

総合解説：数値から再作業や重複需要を見つけると、単なる処理能力増強より根本改善につながる。

問題 23 図表・数値・因果関係の読解

工場Xの設備総合効率を、稼働率×性能率×良品率で評価する。現状は0.80×0.90×0.95である。改善案Aは稼働率を0.88へ、改善案Bは良品率を0.99へ高め、他の値は変わらない。改善効果が大きいのはどれか。

ア. 改善案B。
イ. AとBは必ず同じ。
ウ. 改善案A。
エ. 数値からは比較できない。

正解：ウ. 改善案A。

ア：良品率改善の効果はあるが、計算上Aより総合効率の増加が小さい。
イ：改善する率と基準値が異なるため同じにはならない。
ウ：現状0.684、Aは0.7524、Bは0.7128となり、Aの改善幅が大きい。
エ：定義と値が与えられているため比較可能である。

総合解説：複数要因の積で決まる指標では、各改善案を同じ式へ代入して比較する。数値を戦略判断の根拠にする練習になる。

問題 24 図表・数値・因果関係の読解

サブスクリプションY社では月初顧客1万人、新規獲得1,000人、月内解約800人である。顧客獲得費は前年より20%上昇している。経営上の読み取りとして最も適切なものはどれか。

ア. 新規獲得が1,000人あるので解約は無視できる。
イ. 解約800人なので顧客数は必ず800人減少する。
ウ. 獲得費の上昇は顧客維持とは無関係なので分析不要である。
エ. 純増は200人にとどまり、獲得費も上昇しているため、解約抑制の改善余地が大きい。

正解：エ. 純増は200人にとどまり、獲得費も上昇しているため、解約抑制の改善余地が大きい。

ア：純増は200人にすぎず、解約の影響は大きい。
イ：新規1,000人があるため差引では200人増える。
ウ：獲得コスト上昇時ほど既存顧客維持の経済性が重要になる。
エ：新規獲得だけでなく800人の解約が成長を相殺し、獲得効率も悪化している。

総合解説：B-1では、単一数値ではなく複数指標の関係を見る。獲得・解約・費用を組み合わせると課題の優先順位が見える。

問題 25 図表・数値・因果関係の読解

物流Z社の受注から出荷まで平均48時間で、内訳は受注確認4時間、在庫引当6時間、倉庫作業8時間、配送枠待ち30時間である。システム化でリードタイム短縮を狙う場合、最初に因果関係を確認すべき箇所はどれか。

ア. 配送枠待ち30時間が生じる理由と、配車・予約情報の連携状況。
イ. 受注確認4時間だけ。
ウ. 倉庫作業8時間だけをゼロにする前提で進める。
エ. 全工程を同じ割合で短縮する。

正解：ア. 配送枠待ち30時間が生じる理由と、配車・予約情報の連携状況。

ア：全体の62.5%を占める最大要因であり、情報連携で改善できるかをまず確認すべきである。
イ：改善余地はあるが全体への寄与は相対的に小さい。
ウ：最大要因を無視し、ゼロ化の実現性も検討していない。
エ：ボトルネック分析をせず資源を分散させる。

総合解説：時間内訳が示された場合、最大構成要素とその発生原因を読む。単に「長い工程を自動化」とせず因果を確認する。

問題 26 図表・数値・因果関係の読解

小売AA社では商品群別に、予測誤差率と欠品率が次の通りだった。A群10%・2%、B群15%・4%、C群30%・11%、D群35%・13%。最も妥当な仮説はどれか。

ア. 予測誤差が大きいほど欠品率は下がる。
イ. 予測誤差が大きい商品群ほど欠品率も高く、需要予測精度が欠品に影響している可能性がある。
ウ. 欠品率は全商品群で同じなので予測とは無関係である。
エ. この表だけで予測誤差が欠品の唯一の原因と断定できる。

正解：イ. 予測誤差が大きい商品群ほど欠品率も高く、需要予測精度が欠品に影響している可能性がある。

ア：提示数値と逆である。
イ：四つの群で両指標が同方向に増加しており、改善仮説として妥当である。
ウ：欠品率は2%から13%まで異なる。
エ：相関は見えるが、在庫政策など他要因を排除できない。

総合解説：表から相関的な傾向を読むことと、因果を断定することは別である。B-1では「可能性」「仮説」として適切に表現する。

問題 27 図表・数値・因果関係の読解

サービスBBの顧客1人当たりLTVは24,000円、CACは8,000円である。新広告案ではCACが12,000円へ上がる見込みだがLTVは変わらない。別の継続率改善案ではCACは8,000円のままLTVが30,000円へ上がる見込みである。単純比較でより改善するのはどれか。

ア. 新広告案。
イ. 両案は同じ。
ウ. 継続率改善案。
エ. CACは低いほど必ず売上も減るので比較不能である。

正解：ウ. 継続率改善案。

ア：顧客獲得数が増える可能性はあるが、提示された単純なLTV/CACでは悪化する。
イ：比率の変化が異なる。
ウ：LTV/CACは現状3.0、広告案2.0、継続率改善案3.75となるため、後者が経済性を改善する。
エ：LTVとCACが与えられており経済性の比較は可能である。

総合解説：事業性評価では売上や獲得数だけでなく、顧客価値と獲得費の関係を読む。単一KPI最大化を避ける。

問題 28 図表・数値・因果関係の読解

クラウド費用CCは月1,000万円で、計算資源300万円、DB200万円、ストレージ100万円、外部データ転送250万円、監視50万円、その他100万円である。最近、拠点間で同じ大容量データを毎日相互転送していることが分かった。優先して検証すべき改善仮説はどれか。

ア. 監視を全て停止する。
イ. DBを削除してデータを保持しない。
ウ. 費用内訳を見ず全サービスを一律10%削減する。
エ. データ配置と連携方式を見直し、不要な外部転送を削減できるか検証する。

正解：エ. データ配置と連携方式を見直し、不要な外部転送を削減できるか検証する。

ア：費用効果が小さく運用品質を損なう。
イ：業務要件を満たさなくなる。
ウ：原因に応じた最適化にならない。
エ：転送費が全体の25%を占め、具体的な大量相互転送という原因候補が示されている。

総合解説：数値表と本文の因果手掛かりを組み合わせ、費用の大きい項目の発生原因を具体化する。

問題 29 図表・数値・因果関係の読解

システムDDでは月次リリース数が20件から50件に増えた。変更失敗率は5%から12%へ、本番障害件数は月2件から7件へ増加した。一方、テスト自動化率は40%のままである。最も妥当な読み取りはどれか。

ア. リリース頻度増加に品質保証能力が追随しておらず、変更失敗と障害増加につながっている可能性がある。
イ. リリース数が増えたため品質は必ず向上した。
ウ. テスト自動化率が変わらないので品質とは無関係である。
エ. 障害増加の原因は利用者数だけだと断定できる。

正解：ア. リリース頻度増加に品質保証能力が追随しておらず、変更失敗と障害増加につながっている可能性がある。

ア：複数指標の同時変化を因果仮説として一貫して説明する。
イ：障害と変更失敗率は悪化している。
ウ：リリース量が増えれば同じ自動化率でも能力不足が顕在化し得る。
エ：利用者数の情報はなく根拠がない。

総合解説：B-1では、数値の同時変化から仮説を立てる。ただし与えられていない原因を断定せず、追加確認すべき観点を残す。

問題 30 図表・数値・因果関係の読解

銀行EEの法人向けオンライン手続利用率は全体で60%である。企業規模別では大企業85%、中堅65%、小規模企業30%。窓口1件当たり処理コストはオンラインの約5倍で、小規模企業の窓口件数が全体の55%を占める。最も合理的な優先施策はどれか。

ア. 大企業の利用率を85%から100%にする施策だけを優先する。
イ. 小規模企業でオンライン利用が低い原因を調べ、利用障壁を解消する施策を優先する。
ウ. 全体平均60%だけを見てセグメント差を無視する。
エ. 窓口コストが高いため法人窓口を即時全廃する。

正解：イ. 小規模企業でオンライン利用が低い原因を調べ、利用障壁を解消する施策を優先する。

ア：改善余地と窓口コスト削減余地が相対的に小さい。
イ：利用率が最も低く、窓口件数構成比が最も高いため改善時の効果が大きい。
ウ：平均値では小規模企業の課題を見落とす。
エ：利用障壁を解決せず顧客を排除する。

総合解説：平均値だけでなくセグメント別の分布と業務コストを組み合わせて優先対象を特定する。

問題 31 事業戦略・DX施策選択

自動車保険FF社は若年層の契約減少に悩む。一方、スマートフォンから安全運転データを取得でき、若年層アンケートでは「自分の運転実態に合う保険料」を求める声が多い。最も適切なDX施策はどれか。

ア. 若年層向け紙パンフレットを増刷する。
イ. 全顧客の保険料を一律に上げる。
ウ. 運転データに応じて保険料や安全運転支援を個別化するテレマティクス型サービスを企画する。
エ. 運転データを取得しても商品設計には使わない。

正解：ウ. 運転データに応じて保険料や安全運転支援を個別化するテレマティクス型サービスを企画する。

ア：価格・個別性というニーズを解決しない。
イ：若年層の離反要因を強める可能性がある。
ウ：顧客ニーズと取得可能なデータを結び付けて新たな価値提案を作っている。
エ：保有データの価値を生かせない。

総合解説：DX施策は「デジタル化すること」ではなく、顧客ニーズ、自社資産、収益モデルを組み合わせて事業価値を変える施策として選ぶ。

問題 32 事業戦略・DX施策選択

家具メーカーGG社は卸経由販売が中心だが、若年層はSNSで商品を比較し、購入前に部屋への配置イメージを確認したいという。GG社は3D商品データを設計工程で保有している。最も適切な施策はどれか。

ア. 卸売店へのFAX注文を増やす。
イ. 3Dデータを社内だけで保管する。
ウ. ECを作るが商品情報は価格だけに限定する。
エ. 3Dデータを使った配置シミュレーション付き直販ECを設け、顧客行動データも商品企画へ還流する。

正解：エ. 3Dデータを使った配置シミュレーション付き直販ECを設け、顧客行動データも商品企画へ還流する。

ア：若年層の購買行動と合わない。
イ：顧客の不安解消に利用できない。
ウ：配置イメージ確認という主要ニーズを満たさない。
エ：保有資産を顧客体験と新しい直接接点に変換し、さらに学習ループも作っている。

総合解説：事業戦略ではデジタル技術が顧客接点、販売チャネル、データ循環をどう変えるかまで評価する。

問題 33 事業戦略・DX施策選択

地方銀行HHは中小企業顧客の資金繰り相談を強化したい。顧客は複数の会計SaaSを利用しており、銀行は入出金履歴を持つ。最も適切なDX施策はどれか。

ア. 顧客同意の下で会計データと銀行データをAPI連携し、資金繰り予測と早期相談を提供する。
イ. 顧客が来店するまで資金繰り状況を確認しない。
ウ. 全会計SaaSを銀行独自製品へ強制移行させる。
エ. 入出金履歴を広告配信だけに利用する。

正解：ア. 顧客同意の下で会計データと銀行データをAPI連携し、資金繰り予測と早期相談を提供する。

ア：既存データを連携し、従来の事後相談から予防的な支援へ価値を変えている。
イ：早期支援という目的に合わない。
ウ：顧客の既存環境を無視し連携の利点を失う。
エ：主要な経営課題である資金繰り支援に結び付かない。

総合解説：既存の情報資産と外部サービスを組み合わせ、顧客の業務課題を先回りして解決する施策はITストラテジストらしい戦略判断である。

問題 34 事業戦略・DX施策選択

建設会社IIは熟練技術者不足により、地方現場の品質確認のため本社技術者が頻繁に出張している。現場には高速通信があり、360度カメラを利用できる。最も適切な施策はどれか。

ア. 全ての現地確認を禁止する。
イ. 遠隔臨場と映像記録を使い、標準的な確認は遠隔化し、現地訪問を高リスク工程へ重点化する。
ウ. カメラを導入するが業務手順は変えない。
エ. 熟練者不足なので受注を全て停止する。

正解：イ. 遠隔臨場と映像記録を使い、標準的な確認は遠隔化し、現地訪問を高リスク工程へ重点化する。

ア：高リスク工程まで遠隔化するのは品質上不適切になり得る。
イ：人員制約を解消しつつ品質リスクに応じて現場訪問を残す現実的な施策である。
ウ：出張削減やプロセス改善の効果が出ない。
エ：事業継続のための改善策にならない。

総合解説：DXは技術導入と業務再設計をセットで考える。リスクに応じたハイブリッド運用が適切な場合も多い。

問題 35 事業戦略・DX施策選択

ホテルJJはリピータ率向上とフロント人員不足への対応を同時に求めている。予約履歴、滞在時の要望、館内利用履歴を保有する。最も適切な施策はどれか。

ア. 全接客を無人化し、個別要望を受け付けない。
イ. 過去データを削除して全顧客に同一提案をする。
ウ. チェックイン等の定型手続きをセルフ化し、蓄積データから顧客別の提案をスタッフが行えるようにする。
エ. フロント人員を増やすだけでプロセスを変えない。

正解：ウ. チェックイン等の定型手続きをセルフ化し、蓄積データから顧客別の提案をスタッフが行えるようにする。

ア：リピータ向け価値を低下させる。
イ：保有データの価値を生かせない。
ウ：省人化と高付加価値接客を役割分担し、顧客価値と生産性を両立する。
エ：人手不足という制約に対する持続的解決になりにくい。

総合解説：複数目標がある場合、デジタルに置き換える業務と人が価値を高める業務を分けて設計する。

問題 36 事業戦略・DX施策選択

鉄道KK社では観光客が鉄道、バス、レンタサイクルを別々に検索・購入しており、乗継ぎの分かりにくさが不満となっている。沿線施設は来訪増を期待している。最も適切な施策はどれか。

ア. 鉄道時刻表だけをPDF化する。
イ. バス会社との連携を禁止する。
ウ. 駅構内広告だけを増やす。
エ. 複数交通手段の検索・予約・決済と沿線施設情報を一体化した移動サービスを提供する。

正解：エ. 複数交通手段の検索・予約・決済と沿線施設情報を一体化した移動サービスを提供する。

ア：乗継ぎ・購入・沿線体験の問題を解決しない。
イ：顧客の移動全体最適に反する。
ウ：主要な乗継ぎ不便を改善しない。
エ：移動手段単体ではなく旅程全体の顧客体験と地域価値を改善する。

総合解説：DX施策では自社サービスの境界を越えて顧客の目的を捉え、エコシステム連携による価値を設計する。

問題 37 事業戦略・DX施策選択

地域ニュースサイトLLは広告収入が減少しているが、専門記者による地域企業・行政の深掘り記事は高い評価を得ている。閲覧データでは専門記事の再訪率が一般記事の2倍である。最も適切な施策はどれか。

ア. 専門記事を軸に会員限定分析や通知機能を組み合わせ、段階的に有料サブスクリプションを検証する。
イ. 全記事を即日削除して広告費を削減する。
ウ. 広告枠だけを倍増する。
エ. 再訪率の高い専門記事を無料サイトから外し、利用者にも提供しない。

正解：ア. 専門記事を軸に会員限定分析や通知機能を組み合わせ、段階的に有料サブスクリプションを検証する。

ア：高い再訪という顧客価値の証拠を基に継続課金モデルを検証する。
イ：価値あるコンテンツ資産を失う。
ウ：広告市場縮小という外部環境への依存を強める。
エ：収益化の可能性を失う。

総合解説：事業戦略では、顧客行動データを価値仮説の根拠として使い、新しい収益モデルを小さく検証する。

問題 38 事業戦略・DX施策選択

食品メーカーMMは日配商品の廃棄率8%と欠品率6%の両方が課題である。小売POS、天候、販促計画のデータを取得できるが、生産計画は週1回の固定見直しである。最も適切なDX施策はどれか。

ア. 予測モデルだけ作り、生産計画は変更しない。
イ. 需要予測を高頻度で更新し、生産・補充計画へ反映する仕組みを作り、廃棄と欠品を同時に評価する。
ウ. 欠品ゼロのため常に最大生産する。
エ. 廃棄ゼロのため受注後だけ生産する。

正解：イ. 需要予測を高頻度で更新し、生産・補充計画へ反映する仕組みを作り、廃棄と欠品を同時に評価する。

ア：分析結果が業務判断へ反映されず価値が出ない。
イ：データ分析を実際の意思決定サイクルへ組み込み、二つの成果指標をバランスさせる。
ウ：廃棄率を悪化させる。
エ：日配商品のリードタイム上、欠品を増やす可能性がある。

総合解説：DXの価値は分析精度だけでなく、業務の意思決定頻度やルールを変えることで実現する。

問題 39 事業戦略・DX施策選択

人材会社NNでは求人企業が求めるスキルと登録者の経験の照合を担当者が手作業で行い、紹介まで平均5日かかる。登録者の職務経歴は構造化されている。最も適切な施策はどれか。

ア. 担当者を増やして手作業をそのまま拡大する。
イ. 希望条件を無視してスキルだけで自動決定する。
ウ. スキル・経験・希望条件を用いて候補を自動提示し、担当者は適合理由の確認と難しい案件の調整に集中する。
エ. 職務経歴データを画像化して検索不能にする。

正解：ウ.
スキル・経験・希望条件を用いて候補を自動提示し、担当者は適合理由の確認と難しい案件の調整に集中する。

ア：処理量増加に比例して人員が必要になる。
イ：顧客・登録者双方の適合性を損なう。
ウ：定型照合を自動化しつつ、人の判断が価値を持つ部分を残す。
エ：構造化データの強みを失う。

総合解説：AI・自動化施策では、人を完全に排除するか否かではなく、定型判断と例外判断を分けて設計する。

問題 40 事業戦略・DX施策選択

自治体OOでは子育て支援制度が20種類以上あり、対象者が自分で制度を調べて申請する必要がある。住民基本情報と利用可能な行政データから対象候補を判定できるが、誤案内やプライバシーへの懸念もある。最も適切なDX施策はどれか。

ア. 全住民の情報を無制限に民間へ公開して案内を任せる。
イ. 誤案内の可能性があるためデータ活用を全てやめる。
ウ. 対象条件を確認せず全制度を全住民に一斉通知する。
エ. 制度ごとの対象条件を整理し、対象候補者へ必要性を説明した上で案内し、最終申請・確認プロセスを設ける。

正解：エ.
制度ごとの対象条件を整理し、対象候補者へ必要性を説明した上で案内し、最終申請・確認プロセスを設ける。
ア：必要性・権限・プライバシーを無視する。
イ：適切な確認手続でリスクを下げながら価値を実現できる。
ウ：情報過多となり個別支援の価値がない。
エ：受動的な申請モデルを能動的支援へ変えつつ、誤判定とデータ利用リスクを管理する。

総合解説：DX施策は便益とリスクをセットで設計する。公共分野では対象判定の説明、確認、アクセス統制などを組み込む。

問題 41 事業戦略・DX施策選択

電力会社PPは再生可能エネルギー比率の上昇で需給調整が難しくなっている。家庭のスマートメータから30分単位の使用量を取得でき、顧客は電気料金の削減に関心が高い。最も適切な施策はどれか。

ア. 需給が逼迫する時間帯に節電インセンティブを提示し、顧客が使用時間をずらせるデマンドレスポンスを提供する。
イ. 使用量データを取得するだけで料金や行動支援には使わない。
ウ. 全時間帯の料金を同額引き上げする。
エ. 需給逼迫時に予告なく供給を停止する。

正解：ア.
需給が逼迫する時間帯に節電インセンティブを提示し、顧客が使用時間をずらせるデマンドレスポンスを提供する。
ア：電力側の需給課題と顧客の経済的メリットを一致させる。
イ：データ収集が事業価値につながらない。
ウ：需給ピークを狙った行動変容にならない。
エ：顧客価値と信頼性を損なう。

総合解説：戦略施策はステークホルダー双方に便益がある設計ほど持続しやすい。データと価格・インセンティブを行動変容へ結び付ける。

問題 42 事業戦略・DX施策選択

製薬会社QQは慢性疾患薬の治療継続率が低いことを課題としている。患者は服薬忘れや副作用への不安を挙げ、医療機関は診察間の状況を把握しにくい。最も適切なデジタル施策はどれか。

ア. 服薬忘れは患者責任として何も支援しない。
イ. 患者同意の下で服薬記録や体調情報を扱い、服薬支援と必要時の医療相談につなぐ患者支援サービスを企画する。
ウ. 副作用情報を患者から収集せず一律通知だけを送る。
エ. 医療機関を介さずデジタルサービスが診断を確定する。

正解：イ.
患者同意の下で服薬記録や体調情報を扱い、服薬支援と必要時の医療相談につなぐ患者支援サービスを企画する。
ア：治療継続率という課題を放置する。
イ：薬の販売だけでなく治療継続という顧客・医療価値へ事業視点を広げている。
ウ：個別状況への対応ができない。
エ：役割・安全性の観点で不適切である。

総合解説：デジタルを使った新サービスでは、製品中心から顧客の成果中心へ価値定義を変えることがある。役割分担と安全性も同時に設計する。

問題 43 情報システム戦略・企画判断

企業RRでは営業部門ごとに別CRMを使い、同一顧客へ重複提案が発生している。各CRMには独自機能もある。全社顧客戦略を支える企画として最も適切なものはどれか。

ア. 最も古いCRMを全社標準として無条件に採用する。
イ. 重複提案を防ぐため顧客データ共有を禁止する。
ウ. 顧客識別と共通データ定義を全社で統一し、必要な部門固有機能は連携可能な形で残す。
エ. 各部門のCRMを増やし独立性をさらに高める。

正解：ウ. 顧客識別と共通データ定義を全社で統一し、必要な部門固有機能は連携可能な形で残す。

ア：機能適合性や将来性を評価していない。
イ：問題の原因である分断を強める。
ウ：全社で一貫した顧客像を作りつつ、合理的な部門差は吸収できる。
エ：全社顧客戦略と逆行する。

総合解説：情報システム戦略では、システム統一そのものではなく、経営上必要な共通能力と部門固有性の境界を設計する。

問題 44 情報システム戦略・企画判断

企業SSの基幹システムは25年間改修を重ね、変更影響の把握に数週間かかる。業務は安定しているが、新サービス連携に毎回個別改修が必要である。刷新企画として最も適切な方針はどれか。

ア. 全機能を一度に作り直し、現行との照合は行わない。
イ. 安定稼働しているため今後も個別改修だけを続ける。
ウ. 新サービスを全て禁止して基幹を変更しない。
エ. 重要業務の安定性を維持しながら、依存関係を整理して段階的に分離・標準化し、新サービス連携を容易にする。

正解：エ.
重要業務の安定性を維持しながら、依存関係を整理して段階的に分離・標準化し、新サービス連携を容易にする。

ア：大規模一括移行のリスクが高い。
イ：複雑性と変更困難性をさらに蓄積する。
ウ：事業戦略の実現を阻害する。
エ：事業継続リスクを抑えつつ将来の変化対応力を高める現実的な方針である。

総合解説：刷新方針では現行課題、将来事業要求、移行リスクを同時に評価する。B-1では「なぜその方式か」の根拠が重要である。

問題 45 情報システム戦略・企画判断

企業TTはグループ各社の会計・購買をERPへ統合する。各社には多数の独自帳票があるが、法令・事業上必須な差異は一部に限られる。最も適切な企画方針はどれか。

ア. 標準機能へ業務を合わせることを原則とし、法令や競争力に直結する差異だけを例外として評価する。
イ. 既存帳票を全てそのまま再現する。
ウ. 各社に別ERPを導入する。
エ. 法令上必要な差異も全て廃止する。

正解：ア. 標準機能へ業務を合わせることを原則とし、法令や競争力に直結する差異だけを例外として評価する。

ア：不要な個別カスタマイズを抑え、標準化効果と必要な差別化を両立する。
イ：過去業務を温存し、統合・標準化の効果を損なう。
ウ：グループ統合の目的を満たさない。
エ：業務・規制要件を満たせない。

総合解説：パッケージ活用では、現行業務をそのまま写すのではなく、標準業務へ寄せる領域と例外を明確にする。

問題 46 情報システム戦略・企画判断

企業UUでは各部門が分析用データを個別コピーし、同じ「売上」でも集計値が異なる。分析速度を落とさず信頼性を高めたい。最も適切な情報システム企画はどれか。

ア. 全分析を中央部門だけが作り、部門分析を禁止する。
イ. 共通定義・品質管理されたデータを提供する基盤を整備し、部門はそのデータを使ってセルフサービス分析できるようにする。
ウ. データ定義を統一せずコピー手順だけ高速化する。
エ. 売上指標を部門ごとに自由定義し、比較を行わない。

正解：イ. 共通定義・品質管理されたデータを提供する基盤を整備し、部門はそのデータを使ってセルフサービス分析できるようにする。

ア：俊敏性を大きく下げる。
イ：信頼できる共通データと分析の自律性を両立する。
ウ：数値不一致の原因が残る。
エ：全社意思決定に使えない。

総合解説：全社データ戦略では、データの信頼性と利用の俊敏性をトレードオフにせず、共通層と自由分析層を分けて設計する。

問題 47 情報システム戦略・企画判断

企業VVは20システムを個別の点対点連携で接続している。新サービス追加のたびに既存連携の改修が増え、影響調査に時間がかかる。最も適切な方針はどれか。

ア. 新規連携も全て個別ファイル転送で追加する。
イ. 全システムを一つのプログラムへ統合する。
ウ. 共通APIやイベント連携などの標準インタフェースを整備し、システム間の依存を疎結合化する。
エ. 連携を禁止してデータを手入力する。

正解：ウ. 共通APIやイベント連携などの標準インタフェースを整備し、システム間の依存を疎結合化する。

ア：複雑性をさらに増やす。
イ：過度な結合で変更影響が大きくなる。
ウ：連携数の増加による複雑性を抑え、変更影響を限定しやすい。
エ：業務効率と整合性を損なう。

総合解説：システム企画では将来の変更量も考慮し、標準化・疎結合・再利用によって全体の変更容易性を高める。

問題 48 情報システム戦略・企画判断

企業WWは100システムのクラウド移行を検討している。短期間で効果を出したいが、基幹システムは複雑な専用機能と多数の外部連携を持つ。一方、社内情報共有システムは標準的なWeb構成である。最も適切な初期方針はどれか。

ア. 最も複雑な基幹から一括移行する。
イ. 全100システムを同日移行する。
ウ. クラウド移行の目的を定めず件数だけをKPIにする。
エ. 標準構成で依存関係の少ないシステムから移行して知見を得つつ、基幹は別途詳細評価する。

正解：エ. 標準構成で依存関係の少ないシステムから移行して知見を得つつ、基幹は別途詳細評価する。

ア：初期段階としてリスクが高く、知見も不足する。
イ：依存関係・移行能力を無視している。
ウ：事業価値やコスト効果を評価できない。
エ：早期成果と学習を得ながら高リスク移行を慎重に準備できる。

総合解説：移行ロードマップは難易度、依存関係、価値、リスクで優先順位を付ける。件数最大化ではなく学習と便益を考える。

問題 49 情報システム戦略・企画判断

企業XXは顧客向けAPI公開を新規事業の中核に据える。短納期だが、取引情報を扱い外部開発者も利用する。企画段階の判断として最も適切なものはどれか。

ア. 認証・権限・利用量制御・ログ・開発者登録などのセキュリティ要件をサービス設計と同時に定める。
イ. リリース後に事故が起きてから認証を追加する。
ウ. 外部利用なのでログを残さない。
エ. 短納期を理由に利用者識別を不要とする。

正解：ア. 認証・権限・利用量制御・ログ・開発者登録などのセキュリティ要件をサービス設計と同時に定める。

ア：外部公開APIの価値とリスクを企画段階から一体で設計する。
イ：後付けでは設計制約や手戻りが大きい。
ウ：不正検知や追跡が困難になる。
エ：取引情報の保護と説明責任を満たせない。

総合解説：情報システム戦略ではセキュリティを非機能の後付けではなく、事業継続と信頼に直結する企画要件として扱う。

問題 50 情報システム戦略・企画判断

企業YYは海外企業を買収した。販売チャネルは統合したいが、買収先の製品開発は独自性が競争力である。全システムの即時統一を求める案が出ている。最も適切な方針はどれか。

ア. 全領域を同一システムへ即時統一する。
イ. 顧客・財務など統合効果の高い共通領域を優先し、製品開発領域は独自性を損なわない統合レベルを設計する。
ウ. 全システムを永久に別管理する。
エ. システム統合はIT部門だけで決め、事業戦略を考慮しない。

正解：イ.
顧客・財務など統合効果の高い共通領域を優先し、製品開発領域は独自性を損なわない統合レベルを設計する。

ア：買収先の競争優位を損なう可能性がある。
イ：経営統合の目的と競争力維持を領域別に反映している。
ウ：販売統合や共通管理のシナジーを得られない。
エ：統合レベルは経営シナジーと密接に関係する。

総合解説：M&Aのシステム戦略では、一律統合・一律分離ではなく、事業シナジーと差別化能力に応じて領域別に判断する。

問題 51 情報システム戦略・企画判断

企業ZZは新しい受注管理を導入する。受注・請求は業界標準的だが、顧客ごとの生産最適化ロジックは同社の競争優位である。企画判断として最も適切なのはどれか。

ア. 全機能をフルスクラッチにする。
イ. 最適化ロジックも標準機能へ合わせて廃止する。
ウ. 標準業務はパッケージやSaaSを活用し、競争優位となる最適化ロジックは自社で差別化可能な形に分離する。
エ. 標準業務と差別化業務を区別せず価格だけで方式を決める。

正解：ウ. 標準業務はパッケージやSaaSを活用し、競争優位となる最適化ロジックは自社で差別化可能な形に分離する。

ア：標準業務まで独自開発するとコスト・保守負担が増える。
イ：競争優位を失う可能性がある。
ウ：標準領域の効率化と戦略領域の独自性を両立する。
エ：戦略的重要性を評価していない。

総合解説：Build or Buyは費用比較だけでなく、競争優位、変更頻度、標準化可能性、ロックインなどで判断する。

問題 52 情報システム戦略・企画判断

企業AAAでは同じ申請機能を持つシステムが7つあり、年間保守費は合計2億円である。利用者数が少ない2システムは法令上の特殊要件を持つ。最も適切な整理方針はどれか。

ア. 利用者数が少ない2システムを即時停止する。
イ. 7システム全てを永久に維持する。
ウ. 保守費だけを均等削減しシステム数は変えない。
エ. 共通機能を統合候補としつつ、特殊要件の必要性を確認して代替可否を評価し、段階的な廃止計画を作る。

正解：エ. 共通機能を統合候補としつつ、特殊要件の必要性を確認して代替可否を評価し、段階的な廃止計画を作る。

ア：法令上の特殊要件を満たせなくなる可能性がある。
イ：重複コストと複雑性を放置する。
ウ：構造的な重複問題を解決しない。
エ：コスト削減だけでなく必須要件を守りながら重複を整理する。

総合解説：ポートフォリオ整理では、コスト、利用度、戦略的重要性、法令・リスク要件を組み合わせて統廃合を判断する。

問題 53 実行管理・リスク判断

店舗向け新POSを10店舗で先行導入したところ、会計時間は20%短縮したが、返品処理で誤操作が多く、繁忙時に問い合わせが集中した。全300店舗への展開判断として最も適切なのはどれか。

ア. 会計短縮効果は維持しつつ、返品手順と教育・支援体制を改善して再確認してから段階展開する。
イ. 会計時間が短縮したので翌日全店へ一斉展開する。
ウ. 返品処理に問題があるためPOS刷新全体を中止する。
エ. 先行導入の結果を記録せず当初計画どおり進める。

正解：ア. 会計短縮効果は維持しつつ、返品手順と教育・支援体制を改善して再確認してから段階展開する。

ア：便益と残存課題を分けて評価し、リスクを下げながら展開できる。
イ：返品誤操作と支援負荷のリスクを無視している。
ウ：改善可能な局所課題だけで便益のある施策全体を否定している。
エ：パイロットから学習する目的を失う。

総合解説：実行管理では、先行導入を合否判定だけに使わず、便益・課題・支援能力を評価して次の展開条件へ反映する。

問題 54 実行管理・リスク判断

新サービスBBBは外部決済APIの提供開始を前提に6月リリース予定だが、提供会社から2か月遅延の連絡があった。代替APIは利用可能だが機能が一部不足する。最も適切な初動はどれか。

ア. 理由を確認せず全プロジェクトを中止する。
イ. 事業上必須の機能と依存関係を整理し、代替API・機能縮小・リリース延期の影響を比較して意思決定する。
ウ. 遅延情報を経営層に報告せず、6月リリースできると扱う。
エ. 機能不足を確認せず代替APIへ即時変更する。

正解：イ. 事業上必須の機能と依存関係を整理し、代替API・機能縮小・リリース延期の影響を比較して意思決定する。

ア：代替策の評価をしていない。
イ：依存関係と事業優先度に基づき複数代替案を評価する。
ウ：重要な前提条件の変化を隠している。
エ：顧客価値や要件への影響を評価していない。

総合解説：外部依存リスクが顕在化した場合、影響範囲、代替案、事業優先度を整理し、期限だけでなく価値とリスクを比較して判断する。

問題 55 実行管理・リスク判断

顧客マスタ移行リハーサルで100万件中2万件の住所不一致が発生した。原因は旧システムごとの住所表記ルール差で、本番切替まで3週間である。最も適切な対応はどれか。

ア. 2%なので影響を確認せず許容する。
イ. 全件を手作業で直し、変換ルールは修正しない。
ウ. 不一致の種類と事業影響を分類し、変換ルール修正と再リハーサルの合格基準を定めて切替可否を判断する。
エ. 本番切替後に利用者からの申告で修正する。

正解：ウ. 不一致の種類と事業影響を分類し、変換ルール修正と再リハーサルの合格基準を定めて切替可否を判断する。

ア：重要顧客や請求先への影響が含まれる可能性がある。
イ：本番移行で同じ問題が再発する。
ウ：件数だけでなく影響と原因を分析し、再現可能な合否条件を設定している。
エ：顧客業務へ直接影響する品質問題を事前に解消していない。

総合解説：移行リスクでは、エラー率だけでなく重要度・再発性・修正可能性を見る。リハーサルは本番可否の根拠を作る活動である。

問題 56 実行管理・リスク判断

営業支援システムCCCは導入1か月後のログイン率が90%だが、商談更新率は40%にとどまり、営業担当者は旧Excelも併用している。最も適切な対応はどれか。

ア. ログイン率90%なので定着完了とする。
イ. 旧Excel利用者を直ちに全員処分する。
ウ. 利用率を上げるためログインを自動化する。
エ. 旧Excelを使う理由と更新しない工程を調査し、業務ルール・機能・評価指標のどこに原因があるかを特定する。

正解：エ.
旧Excelを使う理由と更新しない工程を調査し、業務ルール・機能・評価指標のどこに原因があるかを特定する。

ア：重要機能の利用と新業務への移行が不十分である。
イ：原因分析をせず、システムや業務設計の問題を見逃す。
ウ：見かけの指標だけ改善しても業務定着にはならない。
エ：表面的なログイン率ではなく実際の業務行動の未定着を分析している。

総合解説：実行管理では、KPIの意味を確認する。活動指標が良くても成果や行動変容が伴わない場合、原因を分解して是正する。

問題 57 実行管理・リスク判断

開発中の本人確認サービスについて、施行予定の制度変更で追加確認項目が必要になることが確実になった。リリース予定日は制度施行の1か月後である。最も適切な対応はどれか。

ア. 制度要件を確定情報として変更管理へ取り込み、設計・テスト・スケジュールへの影響を評価して計画を更新する。
イ. 現行制度だけを対象に開発を続け、リリース後に改修する。
ウ. 制度変更は外部要因なのでプロジェクト管理の対象外とする。
エ. 影響分析をせず全機能を作り直す。

正解：ア.
制度要件を確定情報として変更管理へ取り込み、設計・テスト・スケジュールへの影響を評価して計画を更新する。

ア：リリース時点で必要な外部要件を計画へ正式に反映している。
イ：開始時点から非準拠となる可能性が高い。
ウ：前提条件の変化は重要なリスク・変更である。
エ：必要範囲を特定せず過剰対応になる。

総合解説：外部環境の変化は実行計画の前提を変える。確度と施行時期を確認し、変更要求として正式に扱う。

問題 58 実行管理・リスク判断

需要予測AI DDDは導入当初の平均誤差8%から、半年後に18%へ悪化した。市場で新商品カテゴリが急増しているが、学習データ更新は行われていない。最も適切な対応はどれか。

ア. AIなので誤差悪化は許容し、監視を停止する。
イ. 入力データと市場変化によるモデル劣化を検証し、再学習・監視基準・必要な人手確認を見直す。
ウ. モデルを変更せず予測値を強制的に目標値へ合わせる。
エ. 新商品カテゴリのデータを除外して市場変化を無視する。

正解：イ. 入力データと市場変化によるモデル劣化を検証し、再学習・監視基準・必要な人手確認を見直す。

ア：業務影響を管理できない。
イ：性能悪化の原因候補と運用プロセスを結び付けている。
ウ：予測品質を偽装するだけで原因解決にならない。
エ：現実との乖離をさらに広げる。

総合解説：AI施策では導入時精度だけでなく、データ・環境変化に伴う性能劣化を継続監視し、再学習や人の関与条件を管理する。

問題 59 実行管理・リスク判断

新サービスEEEの中核機能は1社の外部プラットフォームに依存し、売上の70%がその機能を使う。契約更新時に料金が2倍となる可能性が示された。代替先への移行には9か月必要である。最も適切な対応はどれか。

ア. 値上げが確定するまで何も準備しない。
イ. 売上70%を支える機能を即日停止する。
ウ. 収益影響と移行リードタイムを踏まえ、契約交渉と並行して代替可能性・データ可搬性・切替計画を準備する。
エ. 契約価格だけを見てデータ移行可能性は確認しない。

正解：ウ.
収益影響と移行リードタイムを踏まえ、契約交渉と並行して代替可能性・データ可搬性・切替計画を準備する。

ア：代替に9か月必要なため対応が間に合わない可能性がある。
イ：事業影響が大きく現実的でない。
ウ：集中依存を事業リスクとして扱い、短期交渉と中長期代替策を組み合わせる。
エ：出口戦略がなく依存リスクを解消できない。

総合解説：重要な外部依存は、確率だけでなく影響度と代替までの時間を評価する。早期にオプションを用意することで交渉力も高まる。

問題 60 実行管理・リスク判断

業務自動化FFFは予定どおり稼働し処理時間は短縮したが、年間1億円のコスト削減目標に対して半年時点で2,000万円しか削減できていない。人員配置は導入前のままである。最も適切な対応はどれか。

ア. システムが稼働したので目標達成とみなす。
イ. 削減額が少ないためシステムを直ちに廃棄する。
ウ. 目標値を2,000万円へ変更して成功扱いにする。
エ.
処理時間短縮が人員配置・業務量・外注費へ反映されているかを分析し、便益実現に必要な業務・組織施策を追加する。

正解：エ.
処理時間短縮が人員配置・業務量・外注費へ反映されているかを分析し、便益実現に必要な業務・組織施策を追加する。

ア：便益KPIが未達である。
イ：原因がシステム品質とは限らない。
ウ：原因分析や改善をせず評価基準を後付けで変更している。
エ：システム成果と財務便益の間にある業務変革を確認している。

総合解説：IT投資では稼働がゴールではない。便益がどの業務変化を通じて実現するかを追跡し、未達なら組織・プロセスまで是正する。

問題 61 根拠箇所特定

事例：宅配会社GGGでは、(A)営業所は全国120か所、(B)再配達率が18%で顧客から時間指定の柔軟化を求める声が多い、(C)車両の平均使用年数は6年、(D)制服を昨年刷新した。設問が「新しい配送予約サービスを企画する背景となった顧客ニーズを答えよ」と問う場合、最も直接的な根拠はどれか。

ア. (B) 再配達率18%と時間指定の柔軟化を求める顧客の声。

イ. (A) 営業所が全国120か所あること。

ウ. (C) 車両の平均使用年数が6年であること。

エ. (D) 制服を昨年刷新したこと。

正解：ア. (B) 再配達率18%と時間指定の柔軟化を求める顧客の声。

ア：設問の「顧客ニーズ」に直接対応し、サービス企画の理由まで示している。

イ：事業規模の情報であり顧客ニーズではない。

ウ：設備状況であり予約サービスの背景とは直接結び付かない。

エ：設問の要求と無関係である。

総合解説：根拠箇所特定では、設問の主語・対象・理由語に一致する記述を選ぶ。関連しそうな情報ではなく、答案に必要な因果を直接支える箇所を優先する。

問題 62 根拠箇所特定

事例：食品会社HHHでは、(A)市場全体は成熟している、(B)自社工場は少量多品種を短時間で切替できる、(C)原材料価格は上昇している、(D)競合は全国広告を強化している。設問が「新商品を短期間で試験販売できる自社の強みを答えよ」と問う。根拠として最も適切なのはどれか。

ア. (A) 市場全体が成熟していること。

イ. (B) 少量多品種を短時間で切り替えられる自社工場。

ウ. (C) 原材料価格が上昇していること。

エ. (D) 競合が全国広告を強化していること。

正解：イ. (B) 少量多品種を短時間で切り替えられる自社工場。

ア：外部環境であり自社の強みではない。

イ：短期間の試験販売を可能にする内部能力を直接示している。

ウ：脅威・制約であり強みではない。

エ：競合動向であり自社能力ではない。

総合解説：「強み」を問われたら内部資源・能力を探す。市場機会や競合状況を強みと混同しない。

問題 63 根拠箇所特定

事例：医療法人IIIの遠隔診療企画について、(A)患者満足度は高い、(B)専門医は都市部に集中している、(C)地方診療所の回線は夜間に不安定で映像品質が低下する、(D)病院のロゴは青色である。設問が「安定した遠隔診療の実現を阻害する技術上の制約を答えよ」と問う。最も適切な根拠はどれか。

ア. (A) 患者満足度が高いこと。

イ. (B) 専門医が都市部に集中していること。

ウ. (C) 地方診療所の回線が夜間に不安定で映像品質が低下すること。

エ. (D) ロゴが青色であること。

正解：ウ. (C) 地方診療所の回線が夜間に不安定で映像品質が低下すること。

ア：阻害要因ではない。

イ：事業上の背景だが、設問は技術上の制約を求めている。

ウ：技術上の制約とサービス品質への影響が明示されている。

エ：無関係である。

総合解説：設問が「技術上」「業務上」「経営上」など範囲を限定する場合、その限定語に合う根拠を選ぶ。

問題 64 根拠箇所特定

事例：製造会社JJJでは、(A)設備停止の60%は部品摩耗が原因、(B)保全担当者は40人、(C)工場敷地は広い、(D)設備メーカーは3社である。設問が「センサによる状態監視を導入すると停止時間削減が期待できる理由を答えよ」と問う。最も重要な根拠はどれか。

ア. (B) 保全担当者が40人いること。
イ. (C) 工場敷地が広いこと。
ウ. (D) 設備メーカーが3社であること。
エ. (A) 設備停止の60%が部品摩耗によって発生していること。

正解：エ. (A) 設備停止の60%が部品摩耗によって発生していること。

ア：人員数だけでは状態監視の効果理由にならない。
イ：遠隔監視の副次的根拠にはなり得るが、停止削減の主因を直接示さない。
ウ：停止の原因や予兆検知効果を示していない。
エ：状態監視で摩耗兆候を捉えることが停止削減につながる因果の起点になる。

総合解説：効果理由を答える場合、課題の原因と施策の機能がつながる根拠を選ぶ。単なる背景情報では弱い。

問題 65 根拠箇所特定

事例：自治体KKKは若年世帯の定住促進を目的に子育てポータルを企画している。(A)サイト閲覧数、(B)担当課の職員数、(C)子育て世帯の転入超過数、(D)サーバCPU使用率が候補指標として挙がった。設問が「経営・政策目標の達成度を最も直接表すKGIを答えよ」と問う場合、どれが適切か。

ア. (C) 子育て世帯の転入超過数。
イ. (A) サイト閲覧数。
ウ. (B) 担当課の職員数。
エ. (D) サーバCPU使用率。

正解：ア. (C) 子育て世帯の転入超過数。

ア：定住促進という政策成果を最も直接的に示す結果指標である。
イ：施策利用の活動指標であり最終政策成果ではない。
ウ：投入資源であって成果ではない。
エ：技術運用指標で政策成果を示さない。

総合解説：KGIを問う設問では、施策の利用量ではなく上位の事業・政策目標を直接表す指標を選ぶ。

問題 66 根拠箇所特定

事例：企業LLLはオンライン見積機能を提供したが利用率が低い。(A)顧客は見積時に自社固有条件を営業へ相談したい、(B)Webサイトは24時間稼働、(C)商品数は500、(D)本社は駅から近い。設問が「オンライン見積の利用を阻害している要因を答えよ」と問う。最も適切な根拠はどれか。

ア. (B) Webサイトが24時間稼働していること。
イ. (A) 顧客が見積時に自社固有条件を営業担当者へ相談したいこと。
ウ. (C) 商品数が500あること。
エ. (D) 本社が駅から近いこと。

正解：イ. (A) 顧客が見積時に自社固有条件を営業担当者へ相談したいこと。

ア：利便性を高める要因であり阻害要因ではない。
イ：デジタル機能だけでは満たせない顧客行動を示し、低利用の原因に直結する。
ウ：それだけでは利用低下との因果が示されていない。
エ：オンライン見積の利用とは無関係である。

総合解説：「阻害要因」は結果を悪化させる因果記述を探す。単なる属性や規模情報を選ばない。

問題 67 根拠箇所特定

事例：スタートアップMMMは画像AIを持つが大規模配信基盤を持たない。通信会社NNNは低遅延配信網と法人顧客基盤を持つが画像AIを持たない。設問が「両社が提携する戦略上の理由を答えよ」と問う。最も適切な根拠はどれか。

ア. 両社の本社所在地が異なること。
イ. 通信会社の社員数が多いことだけ。
ウ. 画像AIと低遅延配信網・法人顧客基盤が補完関係にあり、単独では難しいサービス提供が可能になること。
エ. スタートアップが設立間もないことだけ。

正解：ウ. 画像AIと低遅延配信網・法人顧客基盤が補完関係にあり、単独では難しいサービス提供が可能になること。

ア：提携価値との因果がない。
イ：人数だけでは補完関係を説明できない。
ウ：両社の不足と強みを組み合わせた提携価値を説明している。
エ：提携の戦略的必然性を示さない。

総合解説：アライアンスの理由は、双方の資源・能力の補完関係を本文から特定する。

問題 68 根拠箇所特定

事例：通信会社OOOの解約率は、個人全体4%、20代8%、30代5%、40代以上2%である。20代の解約理由では「料金体系が分かりにくい」が最多だった。設問が「料金説明改善を最優先する顧客層と理由を答えよ」と問う場合、根拠として最も強いものはどれか。

ア. 個人全体の解約率が4%であることだけ。
イ. 40代以上の解約率が2%であること。
ウ. 30代の解約率が5%であることだけ。
エ. 20代は解約率が8%と最も高く、その層で料金体系の分かりにくさが最多の解約理由であること。

正解：エ. 20代は解約率が8%と最も高く、その層で料金体系の分かりにくさが最多の解約理由であること。

ア：20代を優先する理由にならない。
イ：改善余地が相対的に小さい。
ウ：20代より低く、料金理由との結び付きも示されていない。
エ：対象層の問題の大きさと原因が同時に示されている。

総合解説：優先順位の設問では、問題の大きさと施策対象となる原因の両方を根拠にすると強い答案になる。

問題 69 根拠箇所特定

事例：部品商社PPPでは、(A)受注の70%が電話、(B)営業時間外の問い合わせが増加、(C)在庫情報は基幹システムでリアルタイム管理、(D)営業担当者の出張費が減少している。設問が「顧客向け在庫照会・注文サイトを早期に実現できる理由を、顧客ニーズと自社条件の両面から答えよ」と問う。最も適切な根拠の組合せはどれか。

ア. (B) 営業時間外の問い合わせ増加 と (C) リアルタイム在庫情報の保有。
イ. (A) 電話受注70% と (D) 出張費減少。
ウ. (A) 電話受注70% と (B) 営業時間外の問い合わせ増加。
エ. (C) リアルタイム在庫情報 と (D) 出張費減少。

正解：ア. (B) 営業時間外の問い合わせ増加 と (C) リアルタイム在庫情報の保有。

ア：顧客側の24時間ニーズと、自社側の実現資産を一対で示している。
イ：電話比率は現状課題だが、Dはサイト実現性の根拠にならない。
ウ：顧客ニーズは示すが、自社が早期実現できる条件を欠く。
エ：自社条件の一部は示すが顧客ニーズがない。

総合解説：設問が「AとBの両面」と指定する場合、答案も両要素を含む根拠を探す。片側だけ正しくても不十分である。

問題 70 根拠箇所特定

事例：飲食チェーンQQQでは、(A)発注は店長経験に依存、(B)廃棄率は店舗間で3〜12%と差が大きい、(C)POSには時間帯別販売実績が蓄積、(D)店舗内装は統一されている。設問が「販売データ活用で廃棄削減が期待できる理由を説明せよ」と問う。最も適切な根拠の組合せはどれか。

ア. (A) と (D) のみ。
イ. (A) 経験依存の発注、(B) 店舗間の廃棄率差、(C) 時間帯別販売実績の蓄積。
ウ. (B) と (D) のみ。
エ. (C) と (D) のみ。

正解：イ. (A) 経験依存の発注、(B) 店舗間の廃棄率差、(C) 時間帯別販売実績の蓄積。

ア：Dは廃棄削減の因果に関係しない。
イ：現行課題、改善余地、利用可能データの三段階がそろい、施策効果の因果を支える。
ウ：改善余地は示すが、データ活用が有効な理由を示せない。
エ：利用可能データは示すが、現行の課題と改善余地を欠く。

総合解説：強い記述答案は、現状の問題→根拠となるデータ・能力→期待効果の因果を本文の複数箇所から組み立てる。

問題 71 設問要求に沿う要点抽出

事例：小売RRRは新アプリを開発する。本文には「既存会員の60%が店舗とECの両方を利用するが、ポイント残高が別管理で不満が多い」とある。設問が「アプリでポイントを統合する理由を40字以内で答えよ」とする。答案として最も適切なものはどれか。

ア. 便利なアプリを作って顧客満足度を上げるため。
イ. 会員が60%いるから。
ウ. 店舗とECを併用する会員のポイント分断による不満を解消するため。
エ. 店舗とECはどちらも重要で、アプリは今後必要だから。

正解：ウ. 店舗とECを併用する会員のポイント分断による不満を解消するため。

ア：抽象的で、本文固有のポイント分断という根拠がない。
イ：数値だけで統合の理由を説明していない。
ウ：対象顧客、現状問題、施策目的が設問に沿って簡潔に入っている。
エ：一般論が多く、問題と施策の因果が弱い。

総合解説：記述答案では、設問が「理由」を求めるなら、本文固有の問題と施策による解消を因果で示す。一般論に逃げない。

問題 72 設問要求に沿う要点抽出

事例：物流SSSでは、配送遅延の80%が繁忙日の積込待ちに集中し、通常日は遅延が少ない。設問が「優先して改善する業務を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 配送業務全体。
イ. 通常日の配送。
ウ. 物流業界の人手不足。
エ. 繁忙日の積込待ち業務。

正解：エ. 繁忙日の積込待ち業務。

ア：範囲が広すぎて本文の優先順位を反映していない。
イ：本文では遅延が少なく優先度が低い。
ウ：背景としてあり得ても、本文で問われた改善対象ではない。
エ：本文の遅延集中箇所をそのまま改善対象として特定している。

総合解説：「何を」「どこを」と問われる設問では、本文の中から対象を絞り込んで名詞句で答える。

問題 73 設問要求に沿う要点抽出

事例：工場TTTは画像検査を導入し、不良品の見逃し率が5%から1%へ低下する見込みである。設問が「導入による品質面の効果を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 検査での不良見逃しを減らし、流出不良を抑制できること。
イ. AIを導入できること。
ウ. 工場がデジタル化すること。
エ. 検査担当者が画像を見ること。

正解：ア. 検査での不良見逃しを減らし、流出不良を抑制できること。

ア：品質面の直接効果を、本文の不良見逃し低減から具体化している。
イ：技術導入自体は品質効果ではない。
ウ：抽象的で設問の品質面に答えていない。
エ：導入による効果を示していない。

総合解説：効果を問われたら、技術名ではなく業務・品質・顧客への変化を書く。

問題 74 設問要求に沿う要点抽出

事例：サービスUUUの案Aは初期費用500万円・提供まで2か月、案Bは初期費用300万円・提供まで8か月。市場参入は3か月以内が必須である。設問が「案Aを選ぶ理由を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 案Aの方が高価だから。
イ. 3か月以内の市場参入条件を満たせるのが案Aだから。
ウ. 案Bは安いが、案Aもよいから。
エ. 市場参入は重要だから。

正解：イ. 3か月以内の市場参入条件を満たせるのが案Aだから。

ア：高価であることは選択理由にならない。
イ：選択を決める制約と案Aの優位点を直接結び付けている。
ウ：判断基準がなく曖昧である。
エ：案Aがその条件をどう満たすかが欠けている。

総合解説：比較問題では、差がある項目のうち設問の制約・目的に効くものを選び、「条件を満たすから」と因果で書く。

問題 75 設問要求に沿う要点抽出

事例：企業VVVでは部門ごとに顧客コードが異なり、全社売上集計のたびに名寄せ作業へ3日かかる。設問が「現行データ管理上の課題を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 売上集計に時間がかかること。
イ. 顧客が多いこと。
ウ. 顧客コードが部門別で統一されず、全社集計に名寄せ作業が必要なこと。
エ. データをもっと活用すべきこと。

正解：ウ. 顧客コードが部門別で統一されず、全社集計に名寄せ作業が必要なこと。

ア：結果だけで、データ管理上の原因が不足している。
イ：本文の課題原因ではない。
ウ：原因と業務影響の両方を本文固有の言葉で示している。
エ：解決方向の一般論であり現行課題の説明ではない。

総合解説：課題記述では「何がどうなっているため、何が起きる」を短く表すと具体性が高い。

問題 76 設問要求に沿う要点抽出

事例：新しい受発注システムについて、営業は入力時間短縮、経理は請求漏れ防止、顧客は納期回答の迅速化を求める。設問が「顧客の要求を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 営業の入力時間を短縮すること。
イ. 請求漏れを防ぐこと。
ウ. 全社業務を効率化すること。
エ. 注文時に納期回答を迅速に得られること。

正解：エ. 注文時に納期回答を迅速に得られること。

ア：営業部門の要求であり設問対象が違う。
イ：経理部門の要求である。
ウ：抽象的で顧客固有の要求を答えていない。
エ：顧客という指定されたステークホルダーの要求だけを正確に抽出している。

総合解説：設問の主語が特定されている場合、他の関係者の要求を混ぜない。

問題 77 設問要求に沿う要点抽出

事例：企業WWWは新サービスの提携先を選ぶ。候補X社は全国販売網、候補Y社は低価格な物流網を持つ。本文では「初年度に全国へ展開すること」が経営目標とされている。設問が「X社を選ぶ理由を、経営目標との関係を含めて答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. X社の全国販売網を活用し、初年度の全国展開目標を実現しやすいから。
イ. X社は有名だから。
ウ. 全国展開が目標だから。
エ. X社には販売網があるから。

正解：ア. X社の全国販売網を活用し、初年度の全国展開目標を実現しやすいから。

ア：候補の強みと経営目標の二要素を因果で結んでいる。
イ：本文にない評価で、経営目標との関係もない。
ウ：X社を選ぶ根拠となる強みが欠ける。
エ：強みは示すが、設問が要求する経営目標との関係が弱い。

総合解説：設問に「〜との関係を含めて」など複数要件がある場合、答案内に両方を明示する。

問題 78 設問要求に沿う要点抽出

事例：問い合わせの内訳は、パスワード関連45%、料金関連20%、操作関連15%、その他20%である。設問が「FAQ改善で最優先するテーマと理由を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. パスワード関連を改善する。
イ. 問い合わせの45%を占め最も多いパスワード関連を優先する。
ウ. FAQを全体的に改善する。
エ. 料金関連は20%なので優先する。

正解：イ. 問い合わせの45%を占め最も多いパスワード関連を優先する。

ア：テーマは正しいが、優先理由となる数値がない。
イ：テーマと数値根拠を一文で示している。
ウ：優先テーマが特定されていない。
エ：最大構成比ではない。

総合解説：数値が提示され、優先理由を問われた場合は、対象と比較根拠となる数値を答案に含める。

問題 79 設問要求に沿う要点抽出

事例：クラウド移行案について、現行データセンター契約は9月末で終了し、基幹DBの移行テストには最低3か月必要である。経営は停止時間4時間以内を条件としている。設問が「移行計画で最優先して確認すべき事項を、期限と品質の両面から答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 9月末までに移行すること。
イ. 停止時間を4時間以内にすること。
ウ. 9月末までに3か月の移行テストを確保し、停止4時間以内を検証できる日程か確認する。
エ. クラウドを使うこと。

正解：ウ. 9月末までに3か月の移行テストを確保し、停止4時間以内を検証できる日程か確認する。

ア：期限しか含まず品質条件を欠く。
イ：品質条件しか含まずテスト期間と期限を欠く。
ウ：期限、必要テスト期間、停止品質条件を一つの計画判断にまとめている。
エ：設問が求める確認事項になっていない。

総合解説：複数観点を指定する設問では、それぞれを列挙するだけでなく、意思決定上の関係まで短く表すとよい。

問題 80 設問要求に沿う要点抽出

事例：小売チェーンRRRRでは棚札価格の変更を各店員が手作業で行い、価格変更日の午前中に表示不一致が発生している。電子棚札を本部から一括更新する案を検討している。設問が「電子棚札導入による業務上の効果を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 電子棚札を導入すること。
イ. 本部が価格を決めること。
ウ. 店舗をデジタル化できること。
エ. 本部から価格を一括反映し、手作業による更新遅れと表示不一致を減らせること。

正解：エ. 本部から価格を一括反映し、手作業による更新遅れと表示不一致を減らせること。

ア：施策そのものであり効果ではない。
イ：現行との差や業務効果が示されていない。
ウ：抽象的で本文の課題に結び付かない。
エ：施策の仕組みと現行課題の改善を因果で示している。

総合解説：「効果」を問われたら、導入するものではなく、業務や顧客に何が改善するかを書く。

問題 81 因果関係・具体性・字数最適化

事例：アプリの本人確認で入力項目が多く、申込途中離脱率が35%である。本人確認書類の自動読取で入力項目を減らす案がある。設問が「離脱率低下が期待できる理由を40字程度で答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 書類自動読取で入力負担を減らし、申込途中の離脱を抑えられるため。
イ. 本人確認書類を自動読取するため。
ウ. 利用者にとって便利になると思われるため。
エ. 申込途中離脱率が35%だから。

正解：ア. 書類自動読取で入力負担を減らし、申込途中の離脱を抑えられるため。

ア：原因となる入力負担と、施策による変化、成果を因果でつないでいる。
イ：施策内容だけで、離脱率低下の理由を説明していない。
ウ：抽象的で本文の入力負担と離脱率を使っていない。
エ：現状課題だけで施策が効く理由がない。

総合解説：短い記述でも「原因→施策作用→効果」を残すと具体性が高まる。技術名だけ、数値だけでは設問の理由に答えにくい。

問題 82 因果関係・具体性・字数最適化

事例：営業担当者は顧客訪問後、紙メモを帰社後にCRMへ転記するため、商談情報の共有が翌日になる。設問が「モバイル入力の効果を答えよ」とする。次のうち最も具体的な答案はどれか。

ア. 業務を効率化できる。
イ. 訪問先で商談内容を即時登録し、社内共有の翌日までの遅れをなくせる。
ウ. DXを推進できる。
エ. スマートフォンを使える。

正解：イ. 訪問先で商談内容を即時登録し、社内共有の翌日までの遅れをなくせる。

ア：抽象的で何がどう改善するか分からない。
イ：現行手順と時間的問題を本文固有の語で表している。
ウ：施策の効果ではなく一般的な標語である。
エ：手段であって業務効果ではない。

総合解説：答案の具体性は固有名詞の多さではなく、本文の業務・時間・対象を使って変化を表すことで高まる。

問題 83 因果関係・具体性・字数最適化

設問：「在庫共有システムを導入する理由を35字程度で答えよ」。本文では、店舗間で在庫が見えず、欠品店舗がある一方で他店に余剰在庫がある。最も適切な答案はどれか。

ア. 会社として将来を考え、デジタル技術を活用して在庫共有システムを導入し、より良い会社にするため。
イ. 在庫共有システムを導入する必要があるため。
ウ. 店舗間で余剰在庫を融通し、欠品と過剰在庫を減らすため。
エ. 在庫があるから。

正解：ウ. 店舗間で余剰在庫を融通し、欠品と過剰在庫を減らすため。

ア：一般論が多く字数を浪費し、具体的課題が薄い。
イ：設問の言い換えで理由になっていない。
ウ：本文固有の問題と目的を短くまとめ、不要な背景説明がない。
エ：情報不足で欠品・余剰の関係を示していない。

総合解説：字数制約では、設問文の繰返しや評価語を削り、本文の課題・作用・効果を優先する。

問題 84 因果関係・具体性・字数最適化

事例：保守員が故障履歴を検索するのに平均20分かかる。ナレッジ検索を導入する。設問が「導入効果を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 履歴を検索できるのでよい。
イ. AIで検索を高度化する。
ウ. 20分を改善する。
エ. 保守員が類似故障の対応履歴を短時間で参照でき、復旧判断を迅速化できる。

正解：エ. 保守員が類似故障の対応履歴を短時間で参照でき、復旧判断を迅速化できる。

ア：主語と業務成果が不明確である。
イ：技術の説明であり、本文の効果を答えていない。
ウ：何をどう改善するのか具体性が不足する。
エ：主語、利用する情報、業務成果が明確である。

総合解説：誰が何をできるようになり、どの業務結果が変わるかを短く書くと、具体性と採点可能性が高まる。

問題 85 因果関係・具体性・字数最適化

設問：「新サービスで顧客が得る便益を一つ答えよ」。本文では、予約変更をアプリで24時間行え、企業側では電話応対件数も減る。最も適切な答案はどれか。

ア. 営業時間外でも顧客自身で予約変更できること。
イ. 顧客は予約変更でき、企業の電話応対も減り、社員教育も進むこと。
ウ. 企業の電話応対件数が減ること。
エ. アプリを導入できること。

正解：ア. 営業時間外でも顧客自身で予約変更できること。

ア：顧客便益だけを一つに絞り、設問要求に一致している。
イ：設問が一つの顧客便益を求めるのに複数・別主体の内容を混ぜている。
ウ：企業側の便益であり、設問の主語が違う。
エ：手段であり顧客便益ではない。

総合解説：設問が「一つ」「顧客にとって」など範囲を限定している場合、正しい情報でも余計な内容を足すと焦点がぼやける。

問題 86 因果関係・具体性・字数最適化

事例：請求書処理は月5,000件、1件平均6分で、OCR導入後は2分になる見込みである。設問が「業務効率面の効果を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. OCRでかなり効率化できる。
イ. 月5,000件の請求処理を1件6分から2分へ短縮し、入力工数を削減できる。
ウ. 請求書が月5,000件ある。
エ. 6分が2分になる。

正解：イ. 月5,000件の請求処理を1件6分から2分へ短縮し、入力工数を削減できる。

ア：定量根拠を使わず曖昧である。
イ：処理量と時間差を使い、効果の規模を具体的に示している。
ウ：現状量だけで効果を示していない。
エ：時間短縮は示すが、対象業務と処理量がなく効果の文脈が弱い。

総合解説：数値は答案の説得力を高めるが、数値だけを並べず対象業務と効果に結び付ける。

問題 87 因果関係・具体性・字数最適化

事例：商品検索結果が表示されるまで平均8秒かかり、検索画面の離脱率が40%である。応答時間を2秒へ短縮する案がある。設問が「離脱率低下の理由を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 離脱率を下げるので応答時間が短くなるため。
イ. 離脱率が40%なので応答時間を2秒にするため。
ウ. 検索待ち時間を8秒から2秒へ短縮し、待ち時間による離脱を減らせるため。
エ. システム性能を改善することが重要だから。

正解：ウ. 検索待ち時間を8秒から2秒へ短縮し、待ち時間による離脱を減らせるため。

ア：原因と結果が逆転している。
イ：施策実施理由は示すが、効果が生じる因果が曖昧である。
ウ：原因である待ち時間を施策で減らし、結果の離脱低下につなげている。
エ：一般論で本文固有の因果がない。

総合解説：因果を問う答案では「AだからB」ではなく、本文でどちらが原因・結果かを確認する。

問題 88 因果関係・具体性・字数最適化

事例：顧客問い合わせを営業・保守が別々に記録し、同じ顧客へ重複回答することがある。統合履歴を導入する。設問が「期待効果を答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 連携を強化できる。
イ. シナジーが出る。
ウ. 情報共有が大切である。
エ. 営業と保守が同じ対応履歴を参照し、重複回答や回答不整合を防げる。

正解：エ. 営業と保守が同じ対応履歴を参照し、重複回答や回答不整合を防げる。

ア：何をどう連携し、何が改善するか分からない。
イ：抽象度が高く採点根拠になりにくい。
ウ：一般論で効果を答えていない。
エ：関係者、共有情報、削減する問題を具体的に示している。

総合解説：「効率化」「連携」「高度化」などの抽象語だけで終わらず、対象行動と結果へ分解する。

問題 89 因果関係・具体性・字数最適化

事例：新規顧客の40%が申込時の必要書類不足で再提出となり、再提出者の25%が契約を断念している。書類チェックを申込画面で自動化する案がある。設問が「契約率向上が期待できる理由を50字程度で答えよ」とする。最も適切な答案はどれか。

ア. 申込時に書類不足を検知して再提出を減らし、再提出時の契約断念を抑えられるため。
イ. 必要書類不足が40%で、契約断念が25%だから。
ウ. 申込画面を自動化して便利にするため。
エ. 契約率を向上させるため。

正解：ア. 申込時に書類不足を検知して再提出を減らし、再提出時の契約断念を抑えられるため。

ア：二段階の離脱原因を一つの因果連鎖として圧縮している。
イ：数値の列挙だけで自動チェックが効く理由を示していない。
ウ：具体的な離脱原因を使っていない。
エ：設問の言い換えにすぎない。

総合解説：複数の原因が連鎖する場合、すべての数値を入れるより、施策がどの連鎖を断つかを短く表す方が答案として強い。

問題 90 因果関係・具体性・字数最適化

事例：本文には、(1)競合より納期が2日長い、(2)原因は受注後の手作業承認、(3)ワークフロー化で承認を即時通知できる、(4)本社は創業50年、という情報がある。設問が「ワークフロー化で競争力が高まる理由を45字程度で答えよ」とする。字数が不足する場合、優先して残すべき要素の組合せはどれか。

ア. 創業50年と本社所在地。
イ. 納期が競合より長い現状、手作業承認という原因、即時通知による納期短縮。
ウ. ワークフローという技術名と会社名だけ。
エ. 競合より納期が長いことだけ。

正解：イ. 納期が競合より長い現状、手作業承認という原因、即時通知による納期短縮。

ア：設問の因果に無関係である。
イ：競争力向上の因果に必要な問題・原因・施策作用がそろう。
ウ：なぜ競争力が高まるか説明できない。
エ：問題は示すが施策による改善がない。

総合解説：字数制約では、背景情報を削り、設問の結論を支える因果チェーンを優先する。

問題 91 題意分析・論点設定

「経営上の課題を解決するために策定した基幹システム刷新方針」を論述する設問で、冒頭に置くべき中心論点はどれか。

ア. 経営課題と、その解決に基幹システム刷新が必要であった理由。
イ. 採用したクラウド製品の機能一覧。
ウ. 移行ツールの操作手順。
エ. サーバ台数とCPU仕様だけ。

正解：ア. 経営課題と、その解決に基幹システム刷新が必要であった理由。

ア：2025年度の出題趣旨・採点講評は、単なる技術更改ではなく経営上の課題との関係を具体的に論じることを重視している。
イ：製品機能だけでは経営課題とのつながりを示せない。
ウ：実装手順は中心論点ではない。
エ：技術規模だけでは刷新の経営上の必要性を説明できない。

総合解説：題意分析では、まず『何の経営課題を、なぜこのIT施策で解決するのか』を中心軸に置く。技術はその軸を支える具体策として書く。

問題 92 題意分析・論点設定

設問が「企画内容、阻害要因、関係者との協議、企画への反映」を求めている。最も適切な論文設計はどれか。

ア. 企画内容だけを詳述し、他は結論で一言触れる。
イ. 四つの要求を章・段落レベルで対応付け、相互の因果関係が分かる順に配置する。
ウ. 自分の得意な技術説明に大半を割く。
エ. 時系列だけで書き、設問要求との対応を意識しない。

正解：イ. 四つの要求を章・段落レベルで対応付け、相互の因果関係が分かる順に配置する。

ア：設問要求の一部しか十分に満たさない。
イ：設問の各要求に明示的に応答する構成にすると、論述漏れを防ぎやすい。
ウ：題意から外れる危険が高い。
エ：要求事項の書き漏れが起こりやすい。

総合解説：長文論述では、設問文の動詞と対象を分解し、各要求へ対応する節を先に設計することが有効である。

問題 93 題意分析・論点設定

全社DXを題材に論述する際、対象が広すぎて具体性を失わないための方法として最も適切なものはどれか。

ア. 全社の全業務を同じ深さで説明する。
イ. 対象企業の説明を省き、一般論だけで進める。
ウ. 全社方針を示した上で、具体的な事業部・業務・施策に焦点を絞る。
エ. 一つの画面機能だけに絞り、経営課題を扱わない。

正解：ウ. 全社方針を示した上で、具体的な事業部・業務・施策に焦点を絞る。

ア：範囲が広すぎて具体性が不足しやすい。
イ：自身の経験・具体性が弱くなる。
ウ：全社視点を保ちつつ具体的な対象範囲を置くと、戦略性と具体性を両立できる。
エ：ITストラテジストとしての戦略論述になりにくい。

総合解説：論文は大きなテーマを小さな具体ケースへ落とす必要がある。対象、期間、関係部門、投資規模などを一貫させる。

問題 94 題意分析・論点設定

「ITストラテジストとしてどのように判断したか」を問う設問で、最も適切な視点はどれか。

ア. ベンダの提案内容をそのまま紹介する視点。
イ. プログラマとして実装したコードの工夫だけ。
ウ. 利用者の感想だけを列挙する視点。
エ. 事業目標、IT活用、関係者調整、投資・リスクを結び付けた自らの判断。

正解：エ. 事業目標、IT活用、関係者調整、投資・リスクを結び付けた自らの判断。

ア：自らの戦略判断が示されない。
イ：問われる役割とずれる。
ウ：戦略判断や責任が示されない。
エ：ITストラテジストは経営とITをつなぐ立場であり、単なる技術担当者や運用担当者の視点に限定しない。

総合解説：役割を問われる論文では、『自分が何を分析し、何を判断し、誰と調整し、何を決めたか』を明確にする。

問題 95 題意分析・論点設定

DXによる変革を論じる設問に対して、最も題意から外れやすい論述はどれか。

ア. 生成AI製品の内部アルゴリズムを詳細に説明し、業務や組織の変革をほとんど述べない。
イ. 顧客接点を再設計し、営業の役割を変えた経緯を述べる。
ウ. 阻害要因として現場の評価制度を挙げ、変更策を述べる。
エ. 経営層との協議で投資範囲を修正した経緯を述べる。

正解：ア. 生成AI製品の内部アルゴリズムを詳細に説明し、業務や組織の変革をほとんど述べない。

ア：採点講評では、デジタル技術導入やデータ活用だけに終始し、変革が曖昧な論述が低く評価される旨が示されている。
イ：DXによる業務・組織変革につながる。
ウ：変革阻害要因への対応として適切である。
エ：企画策定と関係者調整を具体化している。

総合解説：DX論文では技術導入そのものではなく、経営課題に対する変革と、その実現方法を中心に置く。

問題 96 題意分析・論点設定

120分の論述で、設問ア・イ・ウがそれぞれ背景、施策、評価を求める場合の構成として最も適切なものはどれか。

ア. 最初の設問に大半の字数を使い、残りは時間次第にする。
イ. 各設問の要求量に応じて字数と時間を先に配分し、相互に整合する骨子を作る。
ウ. 結論だけ先に書き、背景や理由は省略する。
エ. 全設問を一つの段落で処理する。

正解：イ. 各設問の要求量に応じて字数と時間を先に配分し、相互に整合する骨子を作る。

ア：後半設問が不足する危険が高い。
イ：設問別に骨子と配分を作ることで、終盤の書き漏れや矛盾を防げる。
ウ：論理の根拠が弱くなる。
エ：設問との対応が不明確になりやすい。

総合解説：論文設計では、要求ごとの字数・論点・具体例を先に割り当てることが重要である。

問題 97 題意分析・論点設定

設問に「経営上の有効性を明らかにせよ」とある。最も適切な展開はどれか。

ア. 新技術なので先進的であるとだけ書く。
イ. ベンダが推奨していると書く。
ウ. 売上機会、業務コスト、リードタイム、リスク低減など、経営課題に対応する効果を示す。
エ. 画面が見やすいとだけ書く。

正解：ウ. 売上機会、業務コスト、リードタイム、リスク低減など、経営課題に対応する効果を示す。

ア：経営上の有効性を示していない。
イ：自社の経営課題との関係がない。
ウ：『有効性』は抽象的な称賛ではなく、経営課題との対応関係で具体化する必要がある。
エ：経営への効果が十分に示されない。

総合解説：設問の抽象語は、自社ケースで測定可能・説明可能な具体語へ変換する。

問題 98 題意分析・論点設定

「既存顧客へのサービスを止めずに刷新する」という条件がある場合、論文で必ず扱うべき論点はどれか。

ア. 最新CPUの型番。
イ. 開発者の趣味。
ウ. 過去の全障害履歴の列挙。
エ. 段階移行や並行運用など、継続性を確保する方針とその理由。

正解：エ. 段階移行や並行運用など、継続性を確保する方針とその理由。

ア：制約への対応と直接関係しない。
イ：施策判断の根拠にならない。
ウ：必要なものを選別せず列挙しても論点がぼやける。
エ：設問で与えられた制約は、施策選択の理由に直結する重要論点である。

総合解説：条件・制約は単なる背景ではなく、選択した施策の合理性を説明する材料として使う。

問題 99 題意分析・論点設定

経営層は早期効果を求める一方、事業部門は業務停止リスクを懸念している。この状況を題意に沿って論じる方法として最も適切なものはどれか。

ア. 早期効果と移行リスクのトレードオフを明示し、段階導入などの判断根拠として扱う。
イ. 一方の要求を無視して簡単にする。
ウ. 両方満たせると根拠なく断言する。
エ. 技術用語を増やして対立を隠す。

正解：ア. 早期効果と移行リスクのトレードオフを明示し、段階導入などの判断根拠として扱う。

ア：相反要求を意思決定の論点として扱うと、ITストラテジストとしての判断が具体化する。
イ：関係者調整とリスク判断が欠ける。
ウ：現実的なトレードオフ分析にならない。
エ：本質的な意思決定を説明できない。

総合解説：難しいケースほど、対立する価値を明示し、どの基準でバランスを取ったかを論じることが重要である。

問題 100 題意分析・論点設定

2025年度午後II問1の出題趣旨から、評価される能力の組合せとして最も適切なものはどれか。

ア. プログラム実装速度とタイピング速度。
イ. 基幹システム刷新方針の策定、事業部門との交渉・調整、経営層からの承認獲得。
ウ. サーバ保守作業の熟練度だけ。
エ. 資格保有数と部下の人数。

正解：イ. 基幹システム刷新方針の策定、事業部門との交渉・調整、経営層からの承認獲得。

ア：出題趣旨の中心ではない。
イ：公式出題趣旨は、刷新方針の策定能力に加え、事業部門との調整と経営層の承認を得る能力を評価するとしている。
ウ：戦略策定・調整能力を評価する問題である。
エ：出題趣旨に含まれない。

総合解説：出題趣旨は、論文で何を評価するかを直接示す。題意分析では必ず確認し、自分の論文要素へ落とし込む。

問題 101 経験・事例の選定と構成

「基幹システム刷新」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
イ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
ウ. 販売・在庫システムの老朽化が新サービス投入を遅らせていた事例
エ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。

正解：ウ. 販売・在庫システムの老朽化が新サービス投入を遅らせていた事例

ア：自身の経験と判断を具体的に示せない。
イ：ITストラテジスト視点が弱い。
ウ：経営課題と刷新方針の因果を説明しやすいため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。
エ：採点講評が注意する整合性不足につながる。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 102 経験・事例の選定と構成

「DX企画」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
イ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
ウ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。
エ. 店舗受注中心からオンラインと店舗を統合した顧客体験改革

正解：エ. 店舗受注中心からオンラインと店舗を統合した顧客体験改革

ア：自身の経験と判断を具体的に示せない。
イ：ITストラテジスト視点が弱い。
ウ：採点講評が注意する整合性不足につながる。
エ：技術導入だけでなく業務・顧客接点の変革を示せるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 103 経験・事例の選定と構成

「データ活用」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 部門別データを統合して需要予測と発注業務を再設計した事例
イ. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
ウ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
エ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。

正解：ア. 部門別データを統合して需要予測と発注業務を再設計した事例

ア：データ活用と業務変革を結び付けられるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。
イ：自身の経験と判断を具体的に示せない。
ウ：ITストラテジスト視点が弱い。
エ：採点講評が注意する整合性不足につながる。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 104 経験・事例の選定と構成

「調達改革」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
イ. 複数ベンダを比較し、経営要求に基づいてクラウド基盤を選定した事例
ウ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
エ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。

正解：イ. 複数ベンダを比較し、経営要求に基づいてクラウド基盤を選定した事例

ア：自身の経験と判断を具体的に示せない。
イ：意思決定・調整・投資判断を示せるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。
ウ：ITストラテジスト視点が弱い。
エ：採点講評が注意する整合性不足につながる。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 105 経験・事例の選定と構成

「新サービス」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
イ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
ウ. 既存顧客基盤を活かしてサブスクリプションサービスを立ち上げた事例
エ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。

正解：ウ. 既存顧客基盤を活かしてサブスクリプションサービスを立ち上げた事例

ア：自身の経験と判断を具体的に示せない。
イ：ITストラテジスト視点が弱い。
ウ：顧客価値とIT活用を具体化できるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。
エ：採点講評が注意する整合性不足につながる。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 106 経験・事例の選定と構成

「全社標準化」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
イ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
ウ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。
エ. 事業部別システムをAPI・データ標準で連携可能にした事例

正解：エ. 事業部別システムをAPI・データ標準で連携可能にした事例

ア：自身の経験と判断を具体的に示せない。
イ：ITストラテジスト視点が弱い。
ウ：採点講評が注意する整合性不足につながる。
エ：全社最適と部門調整を論じられるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 107 経験・事例の選定と構成

「AI活用」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. コールセンター支援AIをPoCから本番へ展開した事例
イ. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
ウ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
エ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。

正解：ア. コールセンター支援AIをPoCから本番へ展開した事例

ア：効果・リスク・利用定着を一連で説明できるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。
イ：自身の経験と判断を具体的に示せない。
ウ：ITストラテジスト視点が弱い。
エ：採点講評が注意する整合性不足につながる。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 108 経験・事例の選定と構成

「BCP強化」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
イ. 災害時の受注継続を目的にクラウドと代替業務を再設計した事例
ウ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
エ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。

正解：イ. 災害時の受注継続を目的にクラウドと代替業務を再設計した事例

ア：自身の経験と判断を具体的に示せない。
イ：事業継続という経営課題とIT施策を結べるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。
ウ：ITストラテジスト視点が弱い。
エ：採点講評が注意する整合性不足につながる。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 109 経験・事例の選定と構成

「海外展開」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
イ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
ウ. 海外拠点の販売管理を共通基盤へ段階移行した事例
エ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。

正解：ウ. 海外拠点の販売管理を共通基盤へ段階移行した事例

ア：自身の経験と判断を具体的に示せない。
イ：ITストラテジスト視点が弱い。
ウ：標準化と現地要件のトレードオフを示せるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。
エ：採点講評が注意する整合性不足につながる。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 110 経験・事例の選定と構成

「業務改革」を題材にITストラテジストとしての経験を論じる場合、最も適切な事例選定はどれか。

ア. 製品カタログを読んだだけで、実務上の判断や調整をしていない事例。
イ. 技術検証だけで終わり、事業課題や利用部門への影響を扱っていない事例。
ウ. 複数案件の断片を組み合わせ、時期・規模・役割の整合が取れない事例。
エ. 紙中心の審査業務をデジタル化し、審査基準と役割も見直した事例

正解：エ. 紙中心の審査業務をデジタル化し、審査基準と役割も見直した事例

ア：自身の経験と判断を具体的に示せない。
イ：ITストラテジスト視点が弱い。
ウ：採点講評が注意する整合性不足につながる。
エ：単なる電子化ではなくプロセス変革を示せるため、設問の要求に対して具体的に論述しやすい。

総合解説：B-2の事例は、設問との適合、自身の役割、具体的な意思決定、関係者調整、結果まで一貫して説明できるものを選ぶ。

問題 111 施策・理由・効果の論理展開

段階刷新を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. 一括刷新では停止リスクが高いため、顧客影響の小さい領域から段階刷新した。その結果、移行障害の影響範囲を限定しつつ早期効果を得られた。
イ. 段階刷新は有名な方法なので採用した。効果は特に測っていない。
ウ. まず段階刷新を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。
エ. 段階刷新を採用した。理由と結果は紙幅の都合で省略する。

正解：ア. 一括刷新では停止リスクが高いため、顧客影響の小さい領域から段階刷新した。その結果、移行障害の影響範囲を限定しつつ早期効果を得られた。

ア：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。
イ：自社課題との関係と効果が不明である。
ウ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。
エ：判断根拠と有効性が評価できない。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 112 施策・理由・効果の論理展開

API化を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. API化は有名な方法なので採用した。
イ. 新サービス追加のたびに基幹改修が必要だったため、機能をAPI化した。
ウ. まずAPI化を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。
エ. API化を採用した。

正解：イ. 新サービス追加のたびに基幹改修が必要だったため、機能をAPI化した。

ア：自社課題との関係と効果が不明である。
イ：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。
ウ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。
エ：判断根拠と有効性が評価できない。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 113 施策・理由・効果の論理展開

データ統合を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. データ統合は有名な方法なので採用した。効果は特に測っていない。
イ. まずデータ統合を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。
ウ. 部門別に顧客定義が異なったため、共通顧客IDとデータ責任者を設定した。その結果、全社横断分析の再作業を削減できた。
エ. データ統合を採用した。理由と結果は紙幅の都合で省略する。

正解：ウ. 部門別に顧客定義が異なったため、共通顧客IDとデータ責任者を設定した。その結果、全社横断分析の再作業を削減できた。

ア：自社課題との関係と効果が不明である。
イ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。
ウ：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。
エ：判断根拠と有効性が評価できない。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 114 施策・理由・効果の論理展開

クラウド活用を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. クラウド活用は有名な方法なので採用した。効果は特に測っていない。
イ. まずクラウド活用を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。
ウ. クラウド活用を採用した。理由と結果は紙幅の都合で省略する。
エ. 需要変動が大きく固定設備では過不足が出たため、伸縮可能な基盤を採用した。その結果、ピーク対応力を保ちながら設備過剰を抑えた。

正解：エ. 需要変動が大きく固定設備では過不足が出たため、伸縮可能な基盤を採用した。その結果、ピーク対応力を保ちながら設備過剰を抑えた。

ア：自社課題との関係と効果が不明である。
イ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。
ウ：判断根拠と有効性が評価できない。
エ：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 115 施策・理由・効果の論理展開

セルフサービスBIを論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. 分析依頼の待ち時間が長かったため、認定データセットを用意した。その結果、部門の分析速度を上げつつ指標定義の乱立を抑えた。

イ. セルフサービスBIは有名な方法なので採用した。効果は特に測っていない。

ウ. まずセルフサービスBIを実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。

エ. セルフサービスBIを採用した。理由と結果は紙幅の都合で省略する。

正解：ア. 分析依頼の待ち時間が長かったため、認定データセットを用意した。その結果、部門の分析速度を上げつつ指標定義の乱立を抑えた。

ア：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。

イ：自社課題との関係と効果が不明である。

ウ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。

エ：判断根拠と有効性が評価できない。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 116 施策・理由・効果の論理展開

AI支援を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. AI支援は有名な方法なので採用した。

イ. 問い合わせ分類の手作業がボトルネックだったため、AIで候補提示し人が確認する方式にした。

ウ. まずAI支援を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。

エ. AI支援を採用した。

正解：イ. 問い合わせ分類の手作業がボトルネックだったため、AIで候補提示し人が確認する方式にした。

ア：自社課題との関係と効果が不明である。

イ：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。

ウ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。

エ：判断根拠と有効性が評価できない。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 117 施策・理由・効果の論理展開

業務標準化を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. 業務標準化は有名な方法なので採用した。効果は特に測っていない。

イ. まず業務標準化を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。

ウ. 拠点ごとに受注手順が異なったため、例外を整理して標準業務へ統合した。その結果、教育・保守負担を下げ、データ比較可能性を高めた。

エ. 業務標準化を採用した。理由と結果は紙幅の都合で省略する。

正解：ウ. 拠点ごとに受注手順が異なったため、例外を整理して標準業務へ統合した。その結果、教育・保守負担を下げ、データ比較可能性を高めた。

ア：自社課題との関係と効果が不明である。

イ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。

ウ：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。

エ：判断根拠と有効性が評価できない。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 118 施策・理由・効果の論理展開

ベンダ複線化を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. ベンダ複線化は有名な方法なので採用した。効果は特に測っていない。

イ. まずベンダ複線化を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。

ウ. ベンダ複線化を採用した。理由と結果は紙幅の都合で省略する。

エ. 重要サービスが単一ベンダへ依存していたため、退出条件と代替手段を契約・設計に組み込んだ。その結果、障害・契約終了時の事業継続性を高めた。

正解：エ. 重要サービスが単一ベンダへ依存していたため、退出条件と代替手段を契約・設計に組み込んだ。その結果、障害・契約終了時の事業継続性を高めた。

ア：自社課題との関係と効果が不明である。
イ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。
ウ：判断根拠と有効性が評価できない。
エ：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 119 施策・理由・効果の論理展開

組織変革を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. 新システムを導入しても旧Excelが残ったため、評価指標と業務ルールも変更した。その結果、新プロセスの利用定着とデータ品質が改善した。

イ. 組織変革は有名な方法なので採用した。効果は特に測っていない。

ウ. まず組織変革を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。

エ. 組織変革を採用した。理由と結果は紙幅の都合で省略する。

正解：ア. 新システムを導入しても旧Excelが残ったため、評価指標と業務ルールも変更した。その結果、新プロセスの利用定着とデータ品質が改善した。

ア：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。
イ：自社課題との関係と効果が不明である。
ウ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。
エ：判断根拠と有効性が評価できない。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 120 施策・理由・効果の論理展開

効果測定を論文で説明する文章として、最も論理的なものはどれか。

ア. 効果測定は有名な方法なので採用した。効果は特に測っていない。

イ. 投資効果が曖昧だったため、導入前ベースラインとKPIを設定した。その結果、導入後に便益未達の原因を特定し追加改善へつなげた。

ウ. まず効果測定を実施し、その後に使えそうな経営課題を探した。

エ. 効果測定を採用した。理由と結果は紙幅の都合で省略する。

正解：イ. 投資効果が曖昧だったため、導入前ベースラインとKPIを設定した。その結果、導入後に便益未達の原因を特定し追加改善へつなげた。

ア：自社課題との関係と効果が不明である。
イ：課題→理由→施策→効果の因果関係が明確で、施策を選んだ必然性と成果を説明している。
ウ：施策先行で経営課題との因果が逆転している。
エ：判断根拠と有効性が評価できない。

総合解説：論文では、施策を列挙するのではなく、課題・選択理由・具体的実施・成果を一つの因果鎖として示す。

問題 121 経営視点・ITストラテジスト視点

レガシー刷新を論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
イ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
ウ. 老朽技術の置換だけでなく、新商品投入速度や業務変更容易性を高める刷新方針を示す
エ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。

正解：ウ. 老朽技術の置換だけでなく、新商品投入速度や業務変更容易性を高める刷新方針を示す

ア：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
イ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
ウ：経営課題とIT刷新の有効性を接続している。
エ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 122 経営視点・ITストラテジスト視点

DXを論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
イ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
ウ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。
エ. AI導入件数ではなく、顧客体験・業務・組織の変革と成果を示す

正解：エ. AI導入件数ではなく、顧客体験・業務・組織の変革と成果を示す

ア：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
イ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
ウ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。
エ：技術導入を目的化していない。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 123 経営視点・ITストラテジスト視点

IT投資を論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. NPVやコストだけでなく戦略適合性、リスク、実行可能性も含めて優先順位を決める
イ. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
ウ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
エ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。

正解：ア. NPVやコストだけでなく戦略適合性、リスク、実行可能性も含めて優先順位を決める

ア：投資を経営ポートフォリオとして扱っている。
イ：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
ウ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
エ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 124 経営視点・ITストラテジスト視点

データ戦略を論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
イ. 収集量ではなく、意思決定やサービス改善に使うデータと責任体制を定める
ウ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
エ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。

正解：イ. 収集量ではなく、意思決定やサービス改善に使うデータと責任体制を定める

ア：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
イ：データを企業価値へ結び付けている。
ウ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
エ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 125 経営視点・ITストラテジスト視点

クラウドを論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
イ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
ウ. クラウド化率ではなく、事業速度・可用性・退出可能性を含めて採用判断する
エ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。

正解：ウ. クラウド化率ではなく、事業速度・可用性・退出可能性を含めて採用判断する

ア：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
イ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
ウ：手段と経営目的を区別している。
エ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 126 経営視点・ITストラテジスト視点

新サービスを論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
イ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
ウ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。
エ. システム機能から考えるのではなく、顧客課題・提供価値・収益モデルから必要ITを設計する

正解：エ. システム機能から考えるのではなく、顧客課題・提供価値・収益モデルから必要ITを設計する

ア：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
イ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
ウ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。
エ：事業戦略起点である。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 127 経営視点・ITストラテジスト視点

全社最適を論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 部門別最適を認めつつ、共通データ・共通基盤・例外管理の境界を経営判断として定める
イ. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
ウ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
エ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。

正解：ア. 部門別最適を認めつつ、共通データ・共通基盤・例外管理の境界を経営判断として定める

ア：俊敏性と統制を両立している。
イ：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
ウ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
エ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 128 経営視点・ITストラテジスト視点

リスクを論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
イ. 技術的リスクを事業停止、顧客影響、法令影響などへ翻訳して経営層へ提示する
ウ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
エ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。

正解：イ. 技術的リスクを事業停止、顧客影響、法令影響などへ翻訳して経営層へ提示する

ア：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
イ：ITリスクを経営リスクとして扱っている。
ウ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
エ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 129 経営視点・ITストラテジスト視点

効果評価を論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
イ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
ウ. 稼働完了ではなく、KPI・便益・利用定着を稼働後も追跡する
エ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。

正解：ウ. 稼働完了ではなく、KPI・便益・利用定着を稼働後も追跡する

ア：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
イ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
ウ：成果実現まで責任を持つ視点である。
エ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 130 経営視点・ITストラテジスト視点

人材を論じる際、ITストラテジストとして最も適切な記述はどれか。

ア. 採用技術のスペックを詳しく書けば、経営効果の説明は不要である。
イ. ベンダの提案どおりに進めたため、自らの判断は特にないとする。
ウ. 導入完了を成功と定義し、利用や便益は事業部門だけの責任とする。
エ. ツール研修だけでなく、戦略実行に必要な役割・スキル・配置・評価制度を整える

正解：エ. ツール研修だけでなく、戦略実行に必要な役割・スキル・配置・評価制度を整える

ア：技術詳細だけでは企業価値との関係を示せない。
イ：ITストラテジストとしての分析・判断が示されない。
ウ：IT投資の価値実現を十分に評価していない。
エ：組織能力まで含めた変革視点である。

総合解説：ITストラテジストの論文では、ITを経営課題・企業価値・リスク・組織変革へ結び付け、自らの判断を示す必要がある。

問題 131 関係者調整・承認・推進

経営層承認を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 投資額だけでなく経営課題、期待便益、主要リスク、選択肢比較を示して承認を得る
イ. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
ウ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
エ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。

正解：ア. 投資額だけでなく経営課題、期待便益、主要リスク、選択肢比較を示して承認を得る

ア：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。
イ：関係者調整と実行可能性が不足する。
ウ：調整の内容と成果が不明である。
エ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 132 関係者調整・承認・推進

事業部門抵抗を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
イ. 反対理由を業務負荷・権限・評価制度などに分解し、企画へ対応策を反映する
ウ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
エ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。

正解：イ. 反対理由を業務負荷・権限・評価制度などに分解し、企画へ対応策を反映する

ア：関係者調整と実行可能性が不足する。
イ：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。
ウ：調整の内容と成果が不明である。
エ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 133 関係者調整・承認・推進

現場との協議を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
イ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
ウ. 現場要望を全て採用するのではなく、経営目標と標準化方針に照らして優先順位を合意する
エ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。

正解：ウ. 現場要望を全て採用するのではなく、経営目標と標準化方針に照らして優先順位を合意する

ア：関係者調整と実行可能性が不足する。
イ：調整の内容と成果が不明である。
ウ：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。
エ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 134 関係者調整・承認・推進

ベンダ調整を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
イ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
ウ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。
エ. 責任分界、成果物、受入条件、変更手続を明確にし、曖昧な役割を残さない

正解：エ. 責任分界、成果物、受入条件、変更手続を明確にし、曖昧な役割を残さない

ア：関係者調整と実行可能性が不足する。
イ：調整の内容と成果が不明である。
ウ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。
エ：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 135 関係者調整・承認・推進

情報セキュリティ部門を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 企画後に承認を求めるのではなく、初期段階からリスクと対策を協議する
イ. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
ウ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
エ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。

正解：ア. 企画後に承認を求めるのではなく、初期段階からリスクと対策を協議する

ア：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。
イ：関係者調整と実行可能性が不足する。
ウ：調整の内容と成果が不明である。
エ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 136 関係者調整・承認・推進

財務部門を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
イ. 費用だけでなく便益発現時期、キャッシュフロー、撤退条件を共有して投資前提を合わせる
ウ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
エ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。

正解：イ. 費用だけでなく便益発現時期、キャッシュフロー、撤退条件を共有して投資前提を合わせる

ア：関係者調整と実行可能性が不足する。
イ：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。
ウ：調整の内容と成果が不明である。
エ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 137 関係者調整・承認・推進

複数事業部を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
イ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
ウ. 共通化の利益と各部門固有要件を可視化し、標準部分と例外部分を合意する
エ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。

正解：ウ. 共通化の利益と各部門固有要件を可視化し、標準部分と例外部分を合意する

ア：関係者調整と実行可能性が不足する。
イ：調整の内容と成果が不明である。
ウ：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。
エ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 138 関係者調整・承認・推進

経営会議を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
イ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
ウ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。
エ. 対立案の長短と残存リスクを示し、意思決定が必要な論点を明確に上程する

正解：エ. 対立案の長短と残存リスクを示し、意思決定が必要な論点を明確に上程する

ア：関係者調整と実行可能性が不足する。
イ：調整の内容と成果が不明である。
ウ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。
エ：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 139 関係者調整・承認・推進

利用定着推進を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 現場推進者を置き、質問・不満・改善提案を中央へ戻す双方向の仕組みを作る
イ. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
ウ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
エ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。

正解：ア. 現場推進者を置き、質問・不満・改善提案を中央へ戻す双方向の仕組みを作る

ア：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。
イ：関係者調整と実行可能性が不足する。
ウ：調整の内容と成果が不明である。
エ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 140 関係者調整・承認・推進

重大リスク発生を伴う改革施策で、論文に書く対応として最も適切なものはどれか。

ア. 反対意見は全て無視し、IT部門だけで決定する。
イ. 現場だけで抱えず、閾値に達したら権限者へエスカレーションし、事業判断を仰ぐ
ウ. 会議を開催した事実だけを書き、何を合意したかは示さない。
エ. 問題が起きた後だけ説明し、事前の合意形成は行わない。

正解：イ. 現場だけで抱えず、閾値に達したら権限者へエスカレーションし、事業判断を仰ぐ

ア：関係者調整と実行可能性が不足する。
イ：関係者の利害・責任・意思決定権を踏まえた具体的な調整であり、企画や実行へ反映している。
ウ：調整の内容と成果が不明である。
エ：重要な利害・リスクを早期に扱えていない。

総合解説：B-2では『誰と、何について、なぜ調整し、何を決め、企画や実行へどう反映したか』まで書くことで具体性が高まる。

問題 141 リスク・評価・改善を含む総合ケース

EC基盤刷新の論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. リスクはあるがEC基盤刷新は流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。
イ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。
ウ. 主要リスクを「繁忙期の停止リスク」と特定し、「段階移行とロールバック条件」を実施する。導入後は「注文失敗率と復旧時間」を測定し、その結果に基づき「移行訓練の結果を次段階へ反映」。
エ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。

正解：ウ. 主要リスクを「繁忙期の停止リスク」と特定し、「段階移行とロールバック条件」を実施する。導入後は「注文失敗率と復旧時間」を測定し、その結果に基づき「移行訓練の結果を次段階へ反映」。

ア：流行を根拠にリスクと成果を無視している。
イ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。
ウ：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。
エ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 142 リスク・評価・改善を含む総合ケース

生成AI導入の論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. リスクはあるが生成AI導入は流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。

イ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。

ウ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。

エ. 主要リスクを「誤回答と機密情報漏えい」と特定し、「用途制限・人手確認・ログ監視」を実施する。導入後は「処理時間と重大誤回答率」を測定し、その結果に基づき「対象業務とプロンプト運用を見直す」。

正解：エ. 主要リスクを「誤回答と機密情報漏えい」と特定し、「用途制限・人手確認・ログ監視」を実施する。導入後は「処理時間と重大誤回答率」を測定し、その結果に基づき「対象業務とプロンプト運用を見直す」。

ア：流行を根拠にリスクと成果を無視している。
イ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。
ウ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。
エ：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 143 リスク・評価・改善を含む総合ケース

需要予測の論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. 主要リスクを「低品質データによる誤発注」と特定し、「データ品質基準と例外処理」を実施する。導入後は「欠品率・廃棄率・予測誤差」を測定し、その結果に基づき「原因別にモデルと業務ルールを改善」。

イ. リスクはあるが需要予測は流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。

ウ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。

エ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。

正解：ア. 主要リスクを「低品質データによる誤発注」と特定し、「データ品質基準と例外処理」を実施する。導入後は「欠品率・廃棄率・予測誤差」を測定し、その結果に基づき「原因別にモデルと業務ルールを改善」。

ア：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。
イ：流行を根拠にリスクと成果を無視している。
ウ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。
エ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 144 リスク・評価・改善を含む総合ケース

海外共通ERPの論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. リスクはあるが海外共通ERPは流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。

イ. 主要リスクを「現地法制度と標準業務の不整合」と特定し、「標準とローカル例外の審査」を実施する。導入後は「決算期間・例外件数・保守費」を測定し、その結果に基づき「例外を定期レビューして標準へ還元」。

ウ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。

エ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。

正解：イ. 主要リスクを「現地法制度と標準業務の不整合」と特定し、「標準とローカル例外の審査」を実施する。導入後は「決算期間・例外件数・保守費」を測定し、その結果に基づき「例外を定期レビューして標準へ還元」。

ア：流行を根拠にリスクと成果を無視している。
イ：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。
ウ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。
エ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 145 リスク・評価・改善を含む総合ケース

サブスク新サービスの論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. リスクはあるがサブスク新サービスは流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。
イ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。
ウ. 主要リスクを「解約率が想定より高い」と特定し、「小規模展開と顧客行動分析」を実施する。導入後は「継続率・利用頻度・LTV」を測定し、その結果に基づき「価値提案とオンボーディングを改善」。
エ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。

正解：ウ. 主要リスクを「解約率が想定より高い」と特定し、「小規模展開と顧客行動分析」を実施する。導入後は「継続率・利用頻度・LTV」を測定し、その結果に基づき「価値提案とオンボーディングを改善」。

ア：流行を根拠にリスクと成果を無視している。
イ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。
ウ：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。
エ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 146 リスク・評価・改善を含む総合ケース

クラウド移行の論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. リスクはあるがクラウド移行は流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。
イ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。
ウ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。
エ. 主要リスクを「ベンダ依存と障害」と特定し、「退出計画・バックアップ・責任分界」を実施する。導入後は「可用性・復旧時間・移行可能性」を測定し、その結果に基づき「演習結果でBCPと契約条件を見直す」。

正解：エ. 主要リスクを「ベンダ依存と障害」と特定し、「退出計画・バックアップ・責任分界」を実施する。導入後は「可用性・復旧時間・移行可能性」を測定し、その結果に基づき「演習結果でBCPと契約条件を見直す」。

ア：流行を根拠にリスクと成果を無視している。
イ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。
ウ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。
エ：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 147 リスク・評価・改善を含む総合ケース

営業DXの論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. 主要リスクを「旧Excel併用によるデータ不整合」と特定し、「業務ルール・教育・評価制度を変更」を実施する。導入後は「旧手順残存率・入力完全性・商談更新時間」を測定し、その結果に基づき「現場フィードバックでUIと業務を改善」。

イ. リスクはあるが営業DXは流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。

ウ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。

エ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。

正解：ア. 主要リスクを「旧Excel併用によるデータ不整合」と特定し、「業務ルール・教育・評価制度を変更」を実施する。導入後は「旧手順残存率・入力完全性・商談更新時間」を測定し、その結果に基づき「現場フィードバックでUIと業務を改善」。

ア：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。

イ：流行を根拠にリスクと成果を無視している。

ウ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。

エ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 148 リスク・評価・改善を含む総合ケース

API公開の論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. リスクはあるがAPI公開は流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。

イ. 主要リスクを「不正利用と性能劣化」と特定し、「認証・レート制御・監視・停止基準」を実施する。導入後は「エラー率・応答時間・不正検知件数」を測定し、その結果に基づき「利用状況に応じて制限値と運用を見直す」。

ウ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。

エ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。

正解：イ. 主要リスクを「不正利用と性能劣化」と特定し、「認証・レート制御・監視・停止基準」を実施する。導入後は「エラー率・応答時間・不正検知件数」を測定し、その結果に基づき「利用状況に応じて制限値と運用を見直す」。

ア：流行を根拠にリスクと成果を無視している。

イ：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。

ウ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。

エ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 149 リスク・評価・改善を含む総合ケース

M&A後システム統合の論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. リスクはあるがM&A後システム統合は流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。
イ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。
ウ. 主要リスクを「業務停止と組織反発」と特定し、「重要業務から段階統合しデータ移行を検証」を実施する。導入後は「移行不備・業務時間・重複コスト」を測定し、その結果に基づき「統合後レビューで次領域の計画を修正」。
エ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。

正解：ウ. 主要リスクを「業務停止と組織反発」と特定し、「重要業務から段階統合しデータ移行を検証」を実施する。導入後は「移行不備・業務時間・重複コスト」を測定し、その結果に基づき「統合後レビューで次領域の計画を修正」。

ア：流行を根拠にリスクと成果を無視している。
イ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。
ウ：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。
エ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

問題 150 リスク・評価・改善を含む総合ケース

店舗無人化の論文で、リスク管理から改善までの流れとして最も適切なものはどれか。

ア. リスクはあるが店舗無人化は流行しているので全社展開し、効果測定は行わない。
イ. 導入前に全リスクを完全にゼロにしてから開始し、稼働後の評価は不要とする。
ウ. 障害件数だけを測り、事業成果や利用状況は見ない。
エ. 主要リスクを「顧客離反と障害時対応不足」と特定し、「有人支援の残置と段階実証」を実施する。導入後は「利用率・待ち時間・苦情・障害復旧」を測定し、その結果に基づき「顧客層別結果から配置と仕組みを改善」。

正解：エ. 主要リスクを「顧客離反と障害時対応不足」と特定し、「有人支援の残置と段階実証」を実施する。導入後は「利用率・待ち時間・苦情・障害復旧」を測定し、その結果に基づき「顧客層別結果から配置と仕組みを改善」。

ア：流行を根拠にリスクと成果を無視している。
イ：現実的でなく、残存リスクや稼働後の学習を扱えていない。
ウ：技術品質だけでは戦略施策全体の有効性を評価できない。
エ：リスク識別、対策、測定、改善が一つの因果関係でつながっており、継続的な価値実現を説明できる。

総合解説：総合ケースでは、事前のリスク分析だけで終わらず、実行中のモニタリング、便益評価、是正・改善まで一続きで書くことが重要である。

以上