

## IT ストラテジスト

### 1. はじめに

---

#### 1.1 総評

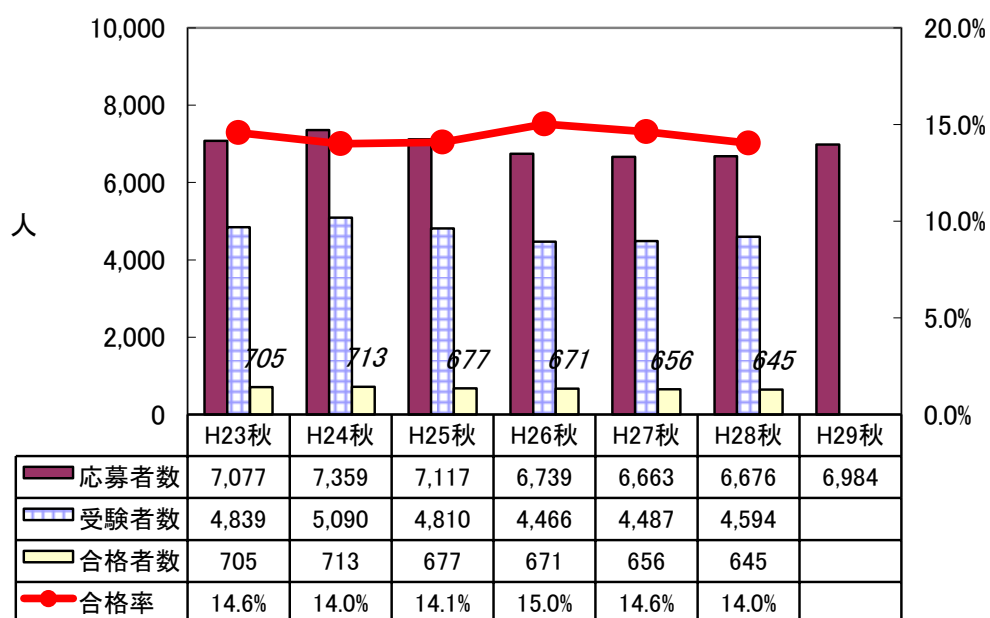
今回の IT ストラテジスト試験は、全体として、出題内容と難易度のバランスがとれ、さらにオーソドックスな題材が取り上げられており、プロフェッショナル認定試験として適切な出題と考えられます。受験者の知識、スキル、経験の程度を多角的に判断できる出題でした。午前Ⅱ試験では知識、午後Ⅰ試験ではスキル、午後Ⅱ試験では経験を評価するものでした。

午前Ⅱ試験は、業務改善・改革と情報戦略立案の科学的手法に関する知識問題が中心の出題になっていました。「アンゾフの成長マトリックス」「ファイブフォース分析」「バイラルマーケティング」などが取り上げられていました。オーソドックスな出題傾向で、必須の基礎知識をストレートに問う問題でした。

午後Ⅰ試験は、業務改善・改革と情報戦略立案に関する事例解析問題で、IT ストラテジストとしての技能や能力を判定する試験でした。題材となる事例は、「大型機器製造業における IoT を活用したビジネスモデル構築」「クレジットカード会社の保有データを活用した取組み」などでした。一部の受験者しか関与したことがないという高度な事業ですが、詳細な解説があり、十分に状況を解読できる問題でした。

午後Ⅱ試験では、「IT 導入の企画」「情報システムの目標達成の評価」「組込みシステムにおける事業環境条件の多様性を考慮した製品企画戦略」という、現場で活躍する IT ストラテジストにとって、何らかの経験事例を挙げやすい、取り組みやすいテーマでした。

## 1.2 受験者数の推移



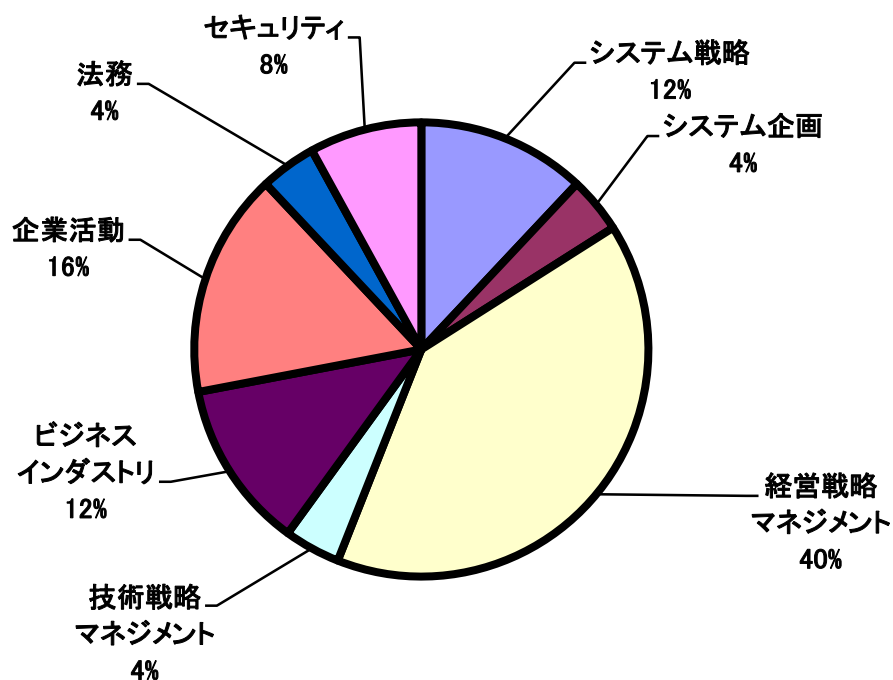
## 2. 午前Ⅱ問題の分析

### 2.1 問題テーマの特徴

午前Ⅱ試験は、業務改革とシステム化計画に関する理論的な知識を問う問題構成でした。計算問題が 3 問ありましたが、基本的には知識問題中心の出題でした。分野で見ると、経営戦略マネジメントと企業活動からの出題が半分以上を占めていました。経営と企業に関する業務改革の理論的な手法が柱になっていました。

新規テーマは 7 問あり、システム化構想の立案プロセス、情報戦略における全体最適化計画の策定、コーズリレーテッドマーケティングの特徴、ペネトレーション価格戦略、フリーミアム、コンバージョン率、SL 理論でした。

出題分野	出題比率	出題数
システム戦略	12%	3 問
システム企画	4%	1 問
経営戦略マネジメント	40%	10 問
技術戦略マネジメント	4%	1 問
ビジネスインダストリ	12%	3 問
企業活動	16%	4 問
法務	4%	1 問
セキュリティ	8%	2 問



## 2.2 難易度の特徴

各問題について、次の評価尺度を用いて難易度を3段階で定性評価しました。

A(易しい)	7 問
B(標準的)	11 問
C(難しい)	7 問

平均値は、Bの標準的でした。特に、今回はAとCの数が減り、Bの数が多くなりました。易しいAの代表例として、問7のファイブフォース分析、問14のPEST分析、問22の営業利益の計算を挙げることができます。標準的Bの代表例として、問2のBCPの目標復旧時間、問10のバイラルマーケティング、問21の特性要因図を挙げることができます。難しいCの代表例として、問3の情報戦略における全体最適化計画の策定、問9のコースリレーテッドマーケティングの特徴、問19のSL理論を挙げることができます。

## 2.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	共通フレームシステム化構想の立案プロセス	C
2	BCP の目標復旧時間	B
3	情報戦略における全体最適化計画の策定	C
4	ROI	B
5	アンゾフの成長マトリクス	A
6	バリューチェーンの支援活動	B
7	ファイブフォース分析	A
8	正味現在価値法	B
9	コーズリレーテッドマーケティングの特徴	C
10	バイラルマーケティング	B
11	売り手の 4P と買い手の 4C の対応	B
12	ペネトレーション価格戦略	C
13	需要の価格弾力性	B
14	PEST 分析	A
15	プロダクトイノベーション	A
16	インプレッション保証型広告	B
17	フリーミアム	C
18	コンバージョン率	C
19	SL 理論	C
20	製品利益の計算	B
21	特性要因図	B
22	営業利益の計算	A
23	電子帳簿保存法	B
24	Man-in-the-Browser 攻撃	A
25	OCSF	A

注) 難易度は 3 段階評価で、C が難、A が易を意味する。

### 3. 午後Ⅰ問題の分析

---

#### 3.1 問題テーマの特徴

午後Ⅰ試験は、問1から問3の3問がビジネス系の事例問題、問4が組込み系の事例問題で、合計4問で構成されていました。4問とも、業務改革と事業改革に関するスキルの有無を判定する問題でした。

取り上げられた事例は、4問とも非常に高度な内容でしたが、ビジネスモデルまたは組込み製品に関して整理されて詳細に説明されていたので、状況を十分に理解できたと思われます。

問1は、「大型機器製造業におけるIoTを活用したビジネスモデル構築」がテーマでした。輸送用、生産用の大型機器・車両を製造する企業での、サービス事業拡大による売上げ増加、業務プロセスの見直しによる固定費の削減という経営計画を実現するために、事業改革を推進していくというものです。IoT技術を応用するための組込みユニットの開発が題材でした。

問2は、「飲料メーカーの合併に伴う物流業務の見直し」がテーマでした。飲料メーカーが他の飲料メーカーを買収し合併するにあたり、物流業務とシステムの統合を行い、物流センタの見直しを行う計画についてが題材となっています。物流センタの見直しと並行して、トラックのドライバの作業改善についても問われました。

問3は、「クレジットカード会社の保有データを活用した取組み」がテーマでした。中堅の金融系クレジットカード会社は、カード会員からのキャッシングやリボルビング支払いでの利息、加盟店からのクレジットカード取引の手数料で、収益を得ています。今後収益の改善を図るために、保有する大量の会員データ、決済データ、請求データなどを活用した新たな取組みを検討するというものでした。

問4は、「超小型人工衛星の事業化」がテーマでした。ヘリコプタ、船舶などの移動体に搭載するスタビライザカメラを主力製品とする特殊カメラメーカーが、新規事業戦略として超小型人工衛星事業に進出することを決め、超小型人工衛星を開発するために必要な要素技術を調査し、事業展開方針を計画するというものでした。

#### 3.2 難易度の特徴

事例に関する内容は高度でしたが、問題文は整理され、読み取りやすい文章で構成されていたので、多くの受験者は概要を十分に把握できたと思われます。設問も何を要求しているのかが分かりやすい表現でした。さらに、設問の解答を導く事実が、問題文のどこに記載されているか容易に見つけることができました。

問1の設問の難易度は、A(易しい)としました。設問では、業務プロセスの見直しにおける具体的な検討事項や、サービス事業拡大における提案事項に関して問われました。

問2の設問の難易度は、B(標準的)としました。設問では、物流業務及びシステムの統合において考慮すべき情報、物流センタの見直しにおいてどのような効果があるかや、ドラ

イバの作業改善において検討すべき内容に関して問われました。

問 3 の設問の難易度は、B(標準的)としました。新たな取組みに向けた背景でのポイントシステムの問題点、営業部門の取組みにおいて加盟店側に選択させる理由や、特典システムに追加で組み込むべき機能が問われました。

問 4 の設問の難易度は、B(標準的)としました。人工衛星事業の事業性検討と要素技術の調査において超小型人工衛星の事業化の検討、事業方針における開発体制と事業戦略の検討や、事業展開における市場と戦略の検討に関して問われました。

### 3.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	大型機器製造業における IoT を活用したビジネスモデル構築	A
2	飲料メーカーの合併に伴う物流業務の見直し	B
3	クレジットカード会社の保有データを活用した取組み	B
4	超小型人工衛星の事業化	B

注) 難易度は 3 段階評価で、C が難、A が易を意味する。

## 4. 午後Ⅱ問題の分析

---

### 4.1 問題テーマの特徴

午後Ⅱ問題は、業務改善と業務改革、情報戦略の立案という IT ストラテジストの主要業務に関する出題でした。ビジネス系 IT ストラテジストは、対象となっている事業におけるビジネスモデル・業務プロセスを分析し、その改善案や改革案を作成します。さらに、その改善や改革を推進するために、情報システムの支援が必要であれば、情報システムの導入を計画します。こうした IT ストラテジストの一連の業務で、二つの側面「投資効果の検討」と「目標達成の評価」を論じることが求められました。組込み系 IT ストラテジストは、急変し多様化する昨今の事業環境条件のなかで、製品企画戦略の立案が求められます。

問 1 は、「IT 導入の企画における投資効果の検討」がテーマです。IT ストラテジストは、IT 導入の企画として、IT 導入によって実現されるビジネスモデル・業務プロセス、IT 導入の対象領域・機能・性能などと投資効果を明確にしなければなりません。また、期待する投資効果を得るために、組織・業務の見直し、新しいルール作り、推進体制作り、粘り強い普及・定着活動の推進なども必要であり、IT 導入の企画でそれらを事業部門に提案し、共同で検討することが重要です。

問 2 は、「情報システムの目標達成の評価」がテーマです。情報システムを活用し、経営戦略の実現や業務上の問題を解決する際には、情報システム導入の目的を定めたうえで、指標とその目標値を具体的に設定することが大切です。稼働後に、設定した目標値に対する達成状況を繰り返し評価する必要があります。

問 3 は、「組込みシステムにおける事業環境条件の多様性を考慮した製品企画戦略」がテーマです。組込みシステム製品の事業環境は、昨今の IoT ソリューションの急成長などに支えられた新市場開拓、新分野進出などによって活性化し、市場が拡大しています。それとともに、異業種からの新規参入が増加し、他社との競争が激化しています。製品企画を検討する際には、事業環境条件の多様性を考慮しながら適切な分析手法を用い、その分析結果を基に製品企画戦略を策定することが重要です。

### 4.2 難易度の特徴

午後Ⅱ試験は、受験者の経験を判定する試験です。その意味で、問 1 と問 2 のビジネス系の問題はオーソドックスであり、取り組みやすい問題でした。しかし、問 3 の組込み系の問題は高度で、選択した受験者はかなり苦戦したと思われます。午後Ⅱ試験の評価基準は、①設問要求の充足度、②論述内容の妥当性、③論述の具体性です。この三つの基準で合格レベルに達するには、設問と問題文が求める論述ネタがあり、それを問題が求める方向で表現できる必要があります。

問 1 の設問要求は、①IT 導入の目的、②IT 導入の企画、③IT 導入の投資効果を得るための提案の 3 点です。難易度は、B(標準的)としました。理由は、ほとんどの受験者が IT 導入に関わっているであろうからです。「あなたはどのような IT 導入の企画をしたか」の問



に答えられない受験者はいないでしょう。問題は、現場の業務担当者の言われるがままの受動的な導入か、明確なビジョンを持って提案型で行う能動的な導入かにあります。受動的な導入であれば、投資効果の検討はないでしょう。しかし、能動的な導入であれば、事業部門に受け入れてもらうために必ず何らかの投資効果の提案をしているはずです。

問 2 の設問要求は、①情報システム導入の目的と概要、②情報システム導入の目的の達成状況の評価、③業務面・システム面の課題の三つです。難易度は、B(標準的)としました。理由は、問 1 と同様、ほとんどの受験者が情報システム導入に関わっているはずだからです。ただし、十分な内容で論述できるかどうかは、その目的をきちんと把握しているか、その目的の達成状況进行评估したか、さらに評価の結果でどのような課題が生じたかについての論述ネタがあるかどうかです。

問 3 の設問要求は、①製品企画の概要と事業環境条件の多様性、②内部環境・外部環境の分析と製品企画戦略の策定、③製品企画戦略の評価の3点です。難易度は、C(難しい)としました。理由は、特定の製品に関する企画作業が主題ではなく、製品の企画戦略が主題であるからです。組込みシステムに関わる受験者は組込み製品の企画を担当したことがあるはずです。しかし、本問のように、事業環境条件を考慮しながら企画戦略を立案することは、高度な作業と言えます。

#### 4.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	難易度
1	IT 導入の企画における投資効果の検討について	B
2	情報システムの目標達成の評価について	B
3	組込みシステムにおける事業環境条件の多様性を考慮した製品企画戦略について	C

注) 難易度は3段階評価で、Cが難、Aが易を意味する。

## 5. 今後の対策

---

午前Ⅱ，午後Ⅰ，午後Ⅱ，それぞれに専用の対策を行うことが最も効果的です。理由は，それぞれの問題の目的が明確であり，相互のオーバーラップが小さいからです。午前Ⅱは理論的知識問題，午後Ⅰはスキルの事例問題，午後Ⅱは経験の論述問題です。それぞれの問題タイプにあった最善の方法で試験準備をしましょう。

### 5.1 午前Ⅱ対策

午前Ⅱ試験の出題範囲は，四つの分野に関する理論的知識です。ストラテジスト理論のキーワードを理解し，習得することが求められます。必須のキーワードの知識を理解し，知識を定着するために，その後の問題編の演習を行いましょう。

四つの重要な理論的分野は，次のとおりです。

- ① システム戦略とシステム企画
- ② 経営戦略マネジメント
- ③ 企業活動
- ④ ビジネスインダストリと法務

### 5.2 午後Ⅰ対策

午後Ⅰ試験は，IT ストラテジストとしてのスキル判定試験です。業務改善や業務改革，システム化計画に関する事例を読み取って，設問の要求事項に合致する内容を問題文から見つけ出し，解答としてまとめるというスタイルです。

事例を正確に読み取る能力は，IT ストラテジストのスキルレベルと正比例します。そのため，第 1 段階として，事例に関する基礎知識を学習しましょう。企業のビジネスプロセスとして，企業会計，経営戦略，マーケティング，ビジネスモデルなどの知識を得ておきましょう。さらに，業種別ビジネスプロセスとして，金融業，製造業，流通業，物流などの知識を得ておきましょう。

第 2 段階は，過去の本試験問題で解き方の練習をして，ノウハウを身につけましょう。

### 5.3 午後Ⅱ対策

午後Ⅱ試験は，受験者の経験と知識で解答する論述方式です。試験対策としては，論述試験の解答方法を知ることと，解答の内容である論述ネタの収集が必須です。

解答方法には三つのポイントがあります。第 1 のポイントは設問要求の充足度，第 2 のポイントは論述内容の妥当性，第 3 のポイントは論述の具体性です。第 1 のポイントは，設問で要求されているすべての項目に，設問の指示に従って記述することです。第 2 のポイントは，問題文の指示に従って，適切な論述ネタを選択することです。第 3 のポイントは，選択した論述ネタに対して，採点者に分かるように具体的に論述することです。

第 2 のポイントである論述ネタについては，次に示す二つのテーマに関して，情報を収

集しておきましょう。

①業務改善・業務改革

ストラテジストの実務は、特定の事業において、特定の業務における問題点の解決です。問題点の程度が小さい場合が「改善」、問題点の程度が大きい場合が「改革」です。どのような事業か、どのような業務か、どのような問題点か、どのような解決策かを整理し、文書化する習慣を身につけましょう。

②システム化企画

システム化案件には、必ず目的とその目的が実現できたかの評価があります。目的とは、経営戦略を実現する手段としてのシステム化です。システム化案件の関係文書には、必ず目的と経営戦略が記載されています。システム化案件の目的を意識して、情報を収集しましょう。