

## ■ 本書の使い方

本書は4部構成で、**各部分は独立した内容**としていきますので、**強化したい点を中心に学習**できます。

### 専門知識の習得 第2部

専門知識を徹底解説  
午前Ⅱ試験の知識定着！

### 午後Ⅰ試験対策 第3部

実践テクニックを掲載  
記述式試験の得点力アップ

### 午後Ⅱ試験対策 第4部

実践テクニックを掲載  
合格できる論文を作成！

#### ダウンロード サービス

・午前Ⅱ対策キーワード202

・午後Ⅰ演習問題解答用紙  
・予想配点表  
・本書未掲載問題（午後Ⅰ）の  
解答解説

・午後Ⅱ原稿用紙  
・論文自己評価シート  
・本書未掲載問題（午後Ⅱ）の  
論文事例

### ◆第1部◆

初めてITストラテジスト試験を受験される方は、**全体を読んでください**。過去に受験経験のある方は、**必要な箇所を選択して読んでください**。

**モチベーションアップをアップ**する工夫、**直前アドバイス**も掲載しています。

### ◆第2部◆

午前Ⅱ試験の出題範囲に合わせて、**専門知識の学習**をします。出題されるキーワードを中心とした専門知識の解説と演習問題を掲載しています。

専門知識の解説に沿って、**知識の定着を図る**



演習問題を使って、**知識の定着を確認する**

問 1-1  CHECK

システム管理基準（平成16年）によれば、情報戦略における実施することはどれか。

ア 情報システムの目的を達成する実現可能な代替案を検討

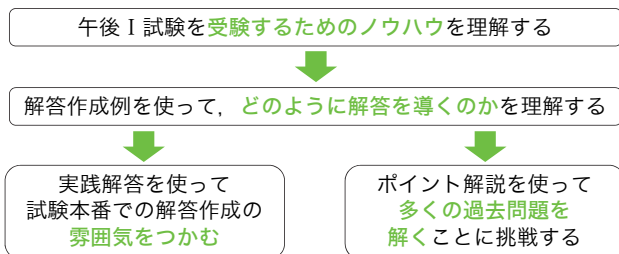
CHECK ボックスを利用して理解度を確認しましょう。

- 自信あり  
 自信なし



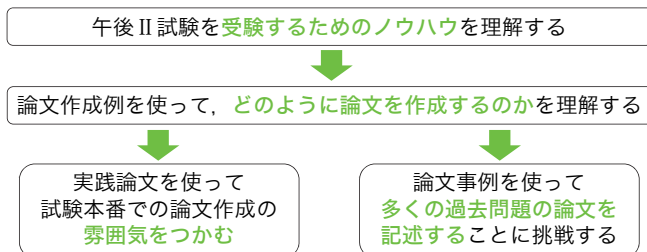
### ◆第3部◆

午後Ⅰ試験（記述式）の対策と演習です。解答テクニック、解答作成例、過去問題のポイント解説などから構成されています。筆者が解いた手書きの実践解答も掲載しています。



### ◆第4部◆

午後Ⅱ試験（論述式）の対策と演習です。論述テクニック、論文作成例、論文事例などから構成されています。筆者が解いた手書きの実践論文も掲載しています。



## 本書の使い方

<b>第1部</b> ●●●●●●	<b>ITストラテジスト試験</b> .....	<b>9</b>
■ 第1章	試験の概要.....	10
■ 第2章	効果的な学習.....	20
■ 第3章	過去問題分析.....	31
■ 第4章	モチベーションの向上.....	38
■ 第5章	直前アドバイス集.....	43
	■ 読者特典 ダウンロードサービスのご案内.....	48
<b>第2部</b> ●●●●●●	<b>専門知識の対策</b> .....	<b>49</b>
■ 第1章	システム戦略.....	50
■ 第2章	システム企画.....	76
■ 第3章	経営戦略マネジメント.....	95
■ 第4章	技術戦略マネジメント.....	146
■ 第5章	ビジネスインダストリ.....	156
■ 第6章	企業活動.....	175
■ 第7章	法務.....	211
■ 第8章	セキュリティ.....	233

<b>第3部</b> ●●●●●●	<b>午後Ⅰ試験の対策</b> .....	<b>263</b>
■ 第1章	解答テクニック .....	264
■ 第2章	解答作成例 .....	272
■ 第3章	実践解答 .....	311
■ 第4章	ポイント解説（情報システム） .....	318
■ 第5章	ポイント解説（組込みシステム） .....	429
<b>第4部</b> ●●●●●●	<b>午後Ⅱ試験の対策</b> .....	<b>467</b>
■ 第1章	論述テクニック .....	468
■ 第2章	論文作成例 .....	485
■ 第3章	実践論文 .....	507
■ 第4章	論文事例（情報システム） .....	521
■ 第5章	論文事例（組込みシステム） .....	562
<b>巻末資料</b> ●●●●●●	<b>午後Ⅰ試験，午後Ⅱ試験の出題内容</b> .....	<b>585</b>
<b>索引</b> ●●●●●●	.....	<b>590</b>

商標表示

各社の登録商標及び商標，製品名に対しては，特に注記のない場合でも，これを十分に尊重いたします。

## 第3章

## 過去問題分析

第3章では、平成30年度の問題、過去10年間に出题された午後の問題を分析し、出题傾向を明らかにします。



## 1 平成30年度の問題

## (1) 午前Ⅰ試験

平成30年度の午前Ⅰ試験(30問)について、過去の試験に出题された問題との類似性は次のとおりです。

表 1-3-1 過去問題との類似性(午前Ⅰ試験)

問題の類似性	出題数(問)	出題割合(%)
応用情報技術者試験の過去問題と同じ問題	12	40.0
他の試験区分の過去問題と同じ問題	4	13.3
過去問題に類似した問題	5	16.7
新しい問題	9	30.0

応用情報技術者試験の過去問題と同じ問題が12問、他の試験区分の過去問題と同じ問題が4問出題されています。流用元の試験区分は、システム監査技術者試験、プロジェクトマネージャ試験、基本情報技術者試験です。過去問題に類似した問題まで含めると70%が流用された問題です。流用の割合は平成29年度と同じでした。

第2章で説明したとおり、午前Ⅰ試験は応用情報技術者試験の問題から抜粋されて出題されます。余力があれば他の試験区分の過去問題も解いておきましょう。

## (2) 午前Ⅱ試験

平成30年度の午前Ⅱ試験(25問)について、過去の試験に出题された問題との類似性は次のとおりです。



### Column

#### 午前Ⅰ試験通過者番号を紛失したら…

過去2年以内にいずれかの高度区分の試験を受験し、午前Ⅰ試験で基準点(60点)以上の成績を得ていれば免除申請の権利が得られます。合格できなくても午前Ⅰ試験で基準点以上の成績を得ると午前Ⅰ試験通過者番号が通知されます。試験申込みの際に必要となりますから、通知された番号を紛失しないようにしましょう。午前Ⅰ試験通過者番号は、免除申請の権利を得たときの受験番号とパスワードがあればIPAのホームページから照会できます。受験番号やパスワードが分からなければ郵送による手続きで照会できますが、1週間程度の日数がかかります。早めの試験申込みを心がけましょう。



### Column

#### 平成30年の午前問題には取り組まない

午前試験に2年連続で同じ問題が出題されることはまずありません。午前試験のための学習時間が十分に確保できないときは、平成30年の問題の勉強はパスして、平成27~29年の問題の勉強に注力しましょう。

## ビジネスインダストリ



### 1 ビジネスシステム、エンジニアリングシステム

各種ビジネス分野に用いられる代表的な情報システムの特徴、生産に関する要素技術などを解説します。

#### 3PL

**3PL** (3rd Party Logistics) は、企業の物流に関連する業務の一式を請け負うアウトソーシングサービスです。3PLでは、調達に関連する物流、製造に関連する物流なども含め、委託元企業の物流の全体最適化を実現します。また、物流に関連する情報システムも提供します。3PLを提供する企業にとっては、自社のもつリソースを有効に活用することによって、少ない投資で3PLを実現できます。

#### CDN

**CDN** (Contents Delivery Network) は、ストリーミングメディアやソフトウェアのアップデートファイルなどのコンテンツを、多数の宛先に効率よく配信するための、ネットワークで接続された複数のサーバ環境です。CDNを構成するサーバは、オリジナルのコンテンツを格納しているオリジンサーバと、配信先に近いネットワークに位置するエッジサーバから構成されます。利用者がコンテンツにアクセスする場合は、利用者に最も近いエッジサーバに接続します。オリジンサーバへの直接接続と比較すると、エッジサーバを利用することによって、高速なダウンロードが実現できます。また、トラフィックの集中を避けたり、可用性の向上が図れたりするというメリットもあります。

#### EDINET

**EDINET** (Electronic Disclosure for Investors' NETWORK) は、**金融商品取引法**に基づいて有価証券報告書などの書類を電子的に開示するときに使用されるシ

問5-7  CHECK

(H29 秋-ST 午前II問17)

フリーミアムの特徴はどれか。

- ア Web サイト内の広告を収益源としているので、サービスの維持・拡大が困難である。
- イ 全ての利用者に広く課金するモデルである。
- ウ 有料と無料の境界が明確になっていて、高度な機能や充実した内容など有料のサービスの優位性がはっきりしている。
- エ 利用者ごとに掛かるコストが大きいため、少数の人が限定的に使うような場合に、より高い効果が見込める。

問5-8  CHECK

(H30 秋-ST 午前II問16)

XBRL に関する記述として、適切なものはどれか。

- ア XBRL によって、決算などに伴う集計、法定書類の作成を自動化することを容易にする。
- イ XBRL によって表現される勘定科目体系は、会計基準ごとに固定であり、個別に定義することはできない。
- ウ XBRL は、企業外部向けの財務会計情報の開示に利用できるが、企業内部向けの管理会計情報としては利用できない。
- エ XBRL は、企業の財務諸表の情報を複数企業間において交換するための国際的な EDI 標準である。



提供することによって利益を獲得するビジネスモデルです。基本的な機能は無償で提供されるため、幅広く利用者に認知されること、口コミによって利用者が一層拡大することなどが期待できます。利用者が無償で製品を体感できるというメリットがあります。一方、フリーミアムのデメリットとしては、利用者が基本機能を利用している間は利益を獲得できないため、ビジネスを黒字化するまでに時間を要したり、有償部分の範囲を決定するなどの運用面での難しさがあつたりすることが考えられます。したがって、(ウ)が正解です。

ア：広告モデルの説明です。Webサイトに広告を掲載できる場所を提供し、利益を獲得するビジネスモデルですから、広告を掲載する場所の価値、Webサイトを訪れる利用者が確保できるかによって、サービスの維持・拡大が左右されます。企業のWebサイトに限らず、個人が開設しているWebサイトにおいても適用できるモデルです。

イ：一般的な継続課金モデルの説明です。利用者に長期にわたって利用してもらえるようにするためには、使いやすいコンテンツや仕組みを継続的に提供することが必要になります。課金面では、利用者が継続して支払いやすい、すなわち利用者にとって負担にならない金額を設定することになります。

エ：一般的な都度課金モデルの説明です。使用時間や利用者数の制限を撤廃する定額課金モデルに対して、都度課金モデルは、使用時間や利用回数によって課金されますので、少数の人が限定的に使うような場合には、高い効果が見込めます。

#### 問5-8 解答-ア

XBRL (eXtensible Business Reporting Language) は、貸借対照表、損益計算書、株主資本等変動計算書、キャッシュフロー計算書などの財務諸表を記述・共有するために開発された言語です。XBRLは、業界団体のXBRL Internationalによって統一した仕様が定められています。XBRLを用いて財務諸表を作成することによって、関係者間での財務諸表の交換が容易になります。

XBRLは、XML形式のタクソノミ (Taxonomy) とインスタンス (Instance) から構成されています。タクソノミには、項目を表すタグ名、項目の表示順、項目間の関係、項目の値の計算式などを定義します。インスタンスは、項目の値を定義します。項目の定義と値の定義を分離することによって、柔軟な財務諸表の運用が可能になります。したがって、(ア)が正解です。

イ：XBRLのタクソノミの内容を変えることによって、勘定科目の体系は自由に定義できます。

ウ：XBRLは外部向けの利用に限定されたものではなく、企業内部向けの管理会計情報にも利用することができます。

エ：XBRLは企業の財務諸表の交換を容易にするために規定された、財務諸表のデータの形式についての国際的な標準です。

問1 証券会社のコールセンターにおける AI の機能を活用した新サービスの検討に関する次の記述を読んで、設問1~3に答えよ。

(H30 秋-ST 午後1問1)

コールセンターの業務

A社は、中堅の証券会社である。主に、電話やオンラインによる個人顧客向けのトレーディングサービスに強みをもっている。A社は、半年前にオンラインによるトレーディングサービスのシステムを刷新した。ユーザビリティが大幅に向上し、顧客は、より簡便にオンラインによるトレーディングサービスを利用できるようになった。その結果、A社の証券口座をもつ既存顧客のサービス利用頻度が増え、A社で証券口座

システム刷新による効果

を開設する新規顧客も増加傾向にある。  
A社は、自社でコールセンターを運営しており、顧客から電話による注文と問合せ、及び電子メール（以下、メールという）による問合せを受け付けている。

電話による注文と問合せは、平日・土曜日の8時から19時までを受付時間としている。オペレータは、この時間帯の中でシフト体制を組んで対応している。

13時間

メールによる問合せは、19時までに受け付けたメールに対して、翌営業日の21時までに初回の回答を返信することになっている。顧客からのメールを受信すると直ちに受付完了メールを自動返信する。その後、電話による問合せに対応するオペレータが、手すきのときに、メールに回答する。

オペレータが多忙だと回答が遅れる可能性がある

これらとは別に、A社は、顧客がA社のWebサイトを参照して、FAQやヘルプの検索などによって自らの問題解決を促すセルフサービス機能も提供している。

最近、電話による問合せ件数が増加傾向にあるので、コールセンターのオペレーション業務を見直すことにした。

オペレータの業務が多忙になる

〔電話による問合せ対応の現状〕

電話による問合せへの対応では、オペレータの経験の程度によって対応品質に差が生じていた。経験の浅いオペレータに対しては、コールセンターの指導員が指導を行い、対応品質の向上を図っていたが、指導員が指導に携わることができる時間に限りがあり、思うように進まなかった。さらに、電話による注文の件数が多い場合、A社は、オペレータを問合せへの対応から業績へのインパクトが大きい注文への対応へシフトさせるので、問合せへの対応が手薄になるという問題を抱えていた。

問題点

問題点

「インパクトが大きい」の判断基準は？

このため、A社では、音声認識技術とAIの機能を組み込んだオペレータサポート

問題点

このシステムは導入済み

3. 午後1試験

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章

までに初回の回答を返信することになっている。顧客からのメールを受信すると直ちに受付完了メールを自動返信する。その後、電話による問合せに対応するオペレータが、手すきのときに、メールに回答する。

オペレータは、電話による注文と問合せへの対応と、メールによる問合せへの回答に対応していることが分かります。設問2で検討したように、新サービス(チャットボット)を導入すると、オペレータを介さずに、顧客が自ら問題を解決できるようになります。

新サービスの導入効果は、新サービスがどの程度活用されているか、すなわち顧客がオペレータの対応を受けないでどの程度問題を解決できているかによって測定できると考えられます。

したがって、「全体の問合せに対するチャットボットへの問合せの割合」という趣旨の解答をすればよいでしょう。

- (2) オペレータによる問合せへの対応を平日だけにすること以外に、新サービスによって業務コストが抑制できる作業内容とその効果

問題文の冒頭には、次のような記述があります。

電話による注文と問合せは、平日・土曜日の8時から19時までを受付時間としている。オペレータは、この時間帯の中でシフト体制を組んで対応している。

メールによる問合せは、19時までに受け付けたメールに対して、翌営業日の21時までに初回の回答を返信することになっている。顧客からのメールを受信すると直ちに受付完了メールを自動返信する。その後、電話による問合せに対応するオペレータが、手すきのときに、メールに回答する。

これまでのオペレータの所定の勤務時間は平日と土曜日の8時から19時までとなっています。設問3(1)で確認したように、オペレータは、電話による注文と問合せ、メールによる問合せへの回答に対応しています。メールへの回答はオペレータが手すきのときであることも読み取れます。

〔メールによる問合せ対応の現状〕には、次のような記述があります。

## 第4章

## ポイント解説（情報システム）

第4章では、情報システムの問題について、解答作成のポイントを解説します。

設問ごとに、解答を導くための問題文の読み方、問題文に含まれる手掛かりなどを詳細に説明しています。ご自身で解答を作成された後、振り返りのためにご利用ください。掲載している問題は、次のとおりです。

解説 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	(H29 秋-ST 午後I 問1)
解説 2	飲料メーカーの合併に伴う物流業務の見直し	(H29 秋-ST 午後I 問2)
解説 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	(H29 秋-ST 午後I 問3)
解説 4	大学の業務及び情報システムの統合	(H28 秋-ST 午後I 問1)
解説 5	地域医療情報連携システム	(H28 秋-ST 午後I 問2)
解説 6	大型装置メーカーの業務プロセス改革	(H28 秋-ST 午後I 問3)
解説 7	建設業におけるグローバルな環境での業務遂行体制の確立	(H27 秋-ST 午後I 問1)
解説 8	食品メーカーの業務改善	(H27 秋-ST 午後I 問2)
解説 9	地方公共団体におけるIT管理	(H27 秋-ST 午後I 問3)

## 本章の使い方

- 効果的に本章を活用するため、次の手順で問題を解いてください。
- ① 本章に綴られている解答用紙をコピーする。又は、ダウンロードサービスを利用して、解答用紙を印刷する（詳細はP.48を参照してください）。
- ② 1問の解答時間（45分）以内に手書きで解答を作成する。
- ③ 「解答作成のポイント」の末尾に掲載されている解答例とご自身の解答を比較する。
- ④ ご自身の解答と解答例の間に差が生じた要因を分析する。
- ⑤ 解答用紙の下部に掲載されている配点表に従い自己採点し、得点が30点（50点満点の60%）を超えているかどうかを確認する。

## 解説 1

(H29 秋-ST 午後1問1)

問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に関する次の記述を読んで、設問1, 2に答えよ。

A社は、輸送用、生産用の大型機器・車両（以下、製品という）の製造を得意とする製造業であり、個別受注生産方式で、製品の設計、調達、製造、保守・整備を行っている。

A社の今年度の業績は、売上げが目標を達成できず、利益も前年度を下回っている。この状況を打開するために、A社の経営層は、新年度の経営計画において、次の柱を決めた。

- ・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

また、関係各部の部長で構成する事業改革推進チーム（以下、推進チームという）を組織し、活動を開始した。

## 〔A社の課題〕

推進チームは、A社の各部の課題を洗い出すところからスタートした。

A社は、営業部、設計部、製造部、研究部、エンジニアリングサービス部（以下、ES部という）及び本社部門で構成されている。各部の課題は次のとおりである。

## ・営業部

受注確保のために顧客からの新機能や機能改善の要求をできる限り受けている。一方で、その要求を実現するために設計・製造のリードタイムが長くなってしまい、顧客から納期遅延のクレームを受けることも多い。顧客からの引き合い時に、対応可能な納期を提示できれば、このようなクレームもなくなり、顧客の満足度を高めることができると考えている。

## ・設計部

製品の型式ごとに専任の技術者を置いている。それぞれの技術者が多忙であり、製品の型式間で部品の標準化や共通化の取組みが進んでいない。顧客から機能の変更要求があった場合、ベースとなる製品の型式を基に、仕様を変更して派生モデルを設計することがある。派生モデルもその都度専任の技術者が設計しているので、全社で見ると、同じような部品を重複して設計してしまうことがある。

設問2 [サービス事業拡大] を読んで, (1), (2)に答えよ。

- (1) 本文中の下線⑤の, A 社の強みを生かしたあるサービスについて共同で実証検討を開始する提案の内容について, 30字以内で述べよ。
- (2) A 社が, 本文中の下線⑥で P 社に対して行う協力依頼の内容について, 40字以内で述べよ。

### 解答用紙

設問 1	(1)																			
	(2)	営業部																		
		研究部																		
	(3)																			
	(4)																			
設問 2	(1)																			
	(2)																			

3.  
午後1  
試験

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章

### 配点表

50点満点		(IPA公表の配点比率に基づきアイテックで設問ごとに予想)			
設問1	(1)6点	(2) 営業部, 研究部: 各8点	(3)4点	(4)6点	
設問2	(1)8点	(2)10点			

問題になっているボトルネック工程を早い段階で想定できるようになると考えられます。

したがって、「ボトルネック工程を予測するため」という趣旨の解答をすればよいでしょう。

(4) 本文中の下線④の営業部との定例的なミーティングで協議すべき内容

〔A社の課題〕の「・営業部」には、「受注確保のために顧客からの新機能や機能改善の要求をできる限り受けている。一方で、その要求を実現するために設計・製造のリードタイムが長くなってしまい、顧客から納期遅延のクレームを受けることも多い。顧客からの引き合い時に、対応可能な納期を提示できれば、このようなクレームもなくなり、顧客の満足度を高めることができると考えている」という記述があります。同様に〔A社の課題〕の「・製造部」には「ボトルネック工程は、製品の組合せによって変動するので、どこで発生するか予測することが難しく、要員を効率よく配置できず、顧客に約束した納期が遅延する大きな要因となっている」と説明されています。営業部では、極力顧客の要望を受け入れて顧客満足度を高めることを目指していますが、設計・製造のリードタイムが長く、納期遅延を生じさせています。顧客にしてみれば、最初に提示され、合意した納期は守ってもらえるものという考えが前提となりますから、納期遅延は顧客の満足度を下げることになります。製造部において、製品DBを活用したボトルネック工程の予測ができるようになれば、営業部に対するリードタイムの回答の精度を高められるようになります。営業部と製造部の定期的なミーティングにおいて納期について情報連携することで顧客満足度を向上させることが可能になります。

したがって、「顧客に対して提示できる対応可能な納期」という趣旨の解答をすればよいでしょう。

(設問2)

〔サービス事業拡大〕について

(1) 本文中の下線⑤の、A社の強みを生かしたあるサービスについて共同で実証検討を開始する提案の内容

P社の緊急課題については、〔顧客の状況〕に「近年、P社の整備部門への新規要員の採用が難しく、技術者の高齢化と作業負荷の増大という問題を抱えている。熟練社員の退職も多く、整備業務全体を管理できる要員も少なくなっ

## 第1章

## 論述テクニック

第1章では、基本戦略、論文作成における考慮点、論文の品質を高める工夫について説明します。



## 1 基本戦略

「合格できる論文」を書くためには、次の3点がポイントになります。

## (1) 問題の選択

午後Ⅱ試験は、1問がB5判の問題冊子の1ページにまとまっています。過去10年間の全ての問題で、設問数は3(設問ア～ウ)です。設問アは800字以内、設問イは800字以上1,600字以内、設問ウは600字以上1,200字以内で記述します。答案用紙は設問ア～ウに分かれていて、決められた字数を超えて記述できません。

問題文と設問を読んで、題意に沿って論旨が展開できるかどうかをよく考えます。1問で1ページですから、問題の選択に際しては3問全ての問題文と設問を読んでください。題意を正確にとらえ適切に問題を選択するためには、少なくとも5分必要です。

## (2) ストーリの作成

問題を選択した後、いきなり解答用紙に論文を書き始めても、論旨が明確で、かつ筋の通った論文を書くことは難しいと考えられます。筆者は、論文を書き始める前に「論文のストーリー」を作成しています。

## (3) 計画的な論文の作成

試験時間は120分です。(1)で説明したとおり、設問ア～ウに分かれていますから、例えば、設問アと設問イに時間を掛けすぎてしまうと設問ウが書けなくなります。問題の選択やストーリーの作成など、論文の記述以外にも必要な作業があり



きる例」は、ストーリーを作成するときの着目点です。

「作問者が記述を期待している事項」は、設問の要求事項以外で、問題文に「○  
○しなければならぬ」、「○○が重要である」、「○○する」、「○○が必要である」  
のように記述されている「○○」です。ストーリーに含めるようにしてください。

「記述に活用できる例」は、「例えば、次のような○○が考えられる」のような  
記述に続き示されています。ストーリー作成の参考にしてください。

ITストラテジスト試験の午後Ⅱ問1設問Aの場合、「作問者が記述を期待して  
いる事項」や「記述に活用できる例」は、次のように示されています。

表 4-1-2 「作問者が記述を期待している事項」と「記述に活用できる例」

着目点	具体例
作問者が記述を期待している事項	ITストラテジストは、経営層に対して、 <u>策定したIT戦略が事業目標の達成に貢献することを説明し、理解を得なければならない。</u>
記述に活用できる例	IT戦略の策定に関する取組みの例としては、次のようなことが挙げられる。 <ul style="list-style-type: none"> <li>・<u>顧客満足度の向上による市場シェアの拡大を事業目標にして、AI、IoT、ビッグデータなどを活用した顧客個別サービスを提供する場合、システムソリューション、試験導入、データ解析に優れた人材の育成などを検討する。</u></li> <li>・<u>グローバルマーケットでの売上げの大幅な増大を事業目標にして、生産・販売・物流の業務プロセスの革新によるグローバルサプライチェーンを実現する場合、グローバルIT基盤の整備、業務システムの刷新や新規導入、グローバル対応のための運用体制作りなどを検討する。</u></li> </ul>

ただし、「作問者が記述を期待している事項」や「記述に活用できる例」が示されていない問題もあります。

筆者は、「設問の要求事項」と「作問者が記述を期待している事項」などにマーキングしながら問題を読んでいます。アンダーラインや枠囲みなどによってマーキングした後、ストーリー作成に取り掛かります。具体的なマーキング例は第2章をご覧ください。

A社のビジネスモデルでは、顧客の購買行動を分析し、店舗ごとにオリジナル商品の充実を図ることが戦略の中心になっている。

記述の中心ではないビジネスモデルはシンプルに表現する

(設問イ)

2 有効な IT、IT 導入プロセス、推進体制、事業目標達成への貢献内容

私が立案した IT 戦略は次のとおりである。

IT 戦略は、有効な IT、IT の導入プロセス、推進体制、事業目標達成への貢献内容から構成される

2.1 有効な IT

私は、事業目標達成のためには、早急に IT 戦略を策定し、実行に移さなければならないと考えている。実現性を高めるために、P社が提供する AI を活用した分析ツールを導入することとした。

有効な IT は、短時間で結果が得られる、AI を利用した分析ツール

2.2 IT の導入プロセス

A社では AI の活用は初めてであるため、まず、試験的に AI を導入することが適切である。ただし、本格的な分析をするために必要となるデータは蓄積できていないのが現状である。私は、AI の適用経験なく、蓄積されているデータも少ないことから、多面的な分析を最初から実現するのは難しいと考えた。まずは、ポイントカードシステムに蓄積されている、顧客属性、購入内容、日時、曜日などの情報を活用することを検討する。顧客動向を知るためには、公的機関などに公開されている天候の情報も追加して分析することにした。

A社は、AI 活用の経験がないため、スモールスタートとする

AI の導入における制約事項

分析に使用する情報を示す

私は、試験導入後、分析結果・実際の状況との比較結果を踏まえ、改善点を明確にして、次のステップで AI の本格導入を旨とすることとした。

試験的な導入結果を基に、改善後、本格採用を旨とする

2.3 推進体制

A社では、現状データ分析の専門家が不在であり、私は、適切なスキルを有する人材を育成すべきと考えている。ただし、AI の人材育成には時間を要するため、以前から取引のあるシステムインテグレータ P社から技術者の支援を受ける予定である。中長期的には、若手技術者を育成することが必須であり、私は育成の一環として、P

A社の技術者不足と短期間の技術者育成の困難さを説明

当面の対応策

技術者育成施策

4. 午後 II 試験  
第1章  
第2章  
第3章  
第4章  
第5章

問題のマーキング例

手書き部分は、筆者が問題文を読み、マーキングしながら考えたことです。緑枠内は、筆者のコメントです。

115分で解答

(H30 秋-ST 午後II問2)

設問アの要求事項「新技術を採用した必要性」に関連する

問題のタイトルに含まれているとおり、新技術の適用は必須となっている

問2 新しい情報技術や情報機器と業務システムを連携させた新サービスの企画について

目的にも  
注目

近年、ITストラテジストは、事業戦略を実現するために、オープンAPIやタブレット端末などの新しい情報技術や情報機器（以下、新技術という）と業務システムを連携させ、顧客満足度や生産性を向上させた新サービスを企画することがある。

適用は必須

銀行業では、“フィンテックを活用して顧客満足度と収益の向上を図る”という事業戦略を実現するために、フィンテック企業が提供するスマートフォン向けアプリケーションソフトウェア、オープンAPIと銀行のシステムを連携させたビジネスモデルを検討し、顧客がいつでも入出金の確認や送金ができる新サービスを企画した。

①

航空業では、“高品質かつ効率的な整備作業によって、安全かつ安定した運航を実現する”という事業戦略を実現するために、タブレット端末と整備管理システムを連携させた整備作業のビジネスプロセスを検討し、整備士が作業場所で、整備計画や図面の確認、点検箇所の撮影と作業報告などができる新サービスを企画した。

②

ITストラテジストは、新技術と業務システムを連携させた新サービスを企画する際には、事業戦略を実現するために、ビジネスモデル又はビジネスプロセスを検討し、どのような利用者にどのような便益を提供するのかを定義する。そして、投資効果を算出した上で、新サービスを企画する。

設問イに似た

設問イに対応する問題文であるが、設問文とほぼ同じ記述

さらに、新サービスの導入では、新サービスの有効性、信頼性、安全性などを検証する必要があり、試験的な導入、機能や範囲を限定した段階的な導入などの対応策も立案した上で、経営層に提案し、承認を得ることが必要である。

対応策の例

あなたの経験と考えに基づいて、設問ア〜ウに従って論述せよ。

検証の事例

例として示されている部分を明確にする

設問ア あなたが携わった新技術と業務システムを連携させた新サービスの企画において、企画の背景にある、**事業概要**、**事業特性**、**事業戦略**、**新技術を採用した必要性**について、800字以内で述べよ。

設問イ 設問アで述べた事業戦略を実現するために、新技術と業務システムを連携させて、どのような**新サービス**を企画し、どのような**利用者**に提供することを検討したか。検討した**ビジネスモデル又はビジネスプロセス**、**利用者の便益**、**投資効果**を明確にして、800字以上1,600字以内で具体的に述べよ。

設問ウ 設問イで述べた新サービスにおいて、新サービスの導入でどのようなことを**検証**するためにどのような**対応策**を立案し、**経営層に提案**したか。**対応策の評価**と**評価を受けて改善したこと**とともに、600字以上1,200字以内で具体的に述べよ。

設問の要求事項を全て○で囲み、明確にする

4. 午後II試験

第1章

第2章

第3章

第4章

第5章

ストーリー作成例

設問の要求事項に対応させて、記述する項目を列挙しています。緑枠内は、筆者の補足説明です。

(メモ用紙)

ア) 高級洋菓子製菓販売A社  
高級住宅地 都心一等地 店舗

事業概要

事業戦略

新技術を採用した必要性

事業特性

新技術と業務システム

新サービスとビジネスプロセス

利用者の便益

投資効果

新サービスの有効性、信頼性、安全性の検討

経営層への提案内容

評価を受けて改善したこと

対応策の評価

高級洋菓子以外のターゲット特徴  
高所得者固定客  
高利益率高い  
同業他社 単独経営類似 数社  
真似合っている  
将来不明差別化必要

webアプリ スマホから  
大きな味、コントロール性の良さ  
顧客IDを基に店頭注文履歴を活用

タブレット上で「コレクションなどのカスタマイズ」特許はない、取引先の手配が「企業幹部の秘書など」想定  
納期価格は従来のターゲットと同じ 限定しない  
プロセスは「消費者が」カスタマイズ内容により、納期を提示  
都心限定で「バイク便」による配送サービス追加  
カスタマイズ等は  
ポイント、次回来店時  
にポイント  
営業に「スタッフ」

タブレットアプリ開発コスト15ヶ月回収  
顧客増3% 客単価5% - 営業部門試算

他社との差別化が実現  
タブレットアプリは「銀行ATM」タイプ発注  
安全面の懸念事項なし  
タブレットアプリの「タブレット」を長年取引の「顧客」に  
経営層に「下を」交え説明、試行も説明 生の声を伝える  
回収期間 - 見直し 旨指摘 - 営業部門試算を「示し承認」

同単位回収状況  
報告  
回収促進に「これは  
営業部門と  
連携し対策報告

筆者の論文例

緑枠内は、記述内容の説明と自己評価です。読みやすくするため、同一内容の活字の論文例をP.●●に掲載しています。

本文(設問ア) 800字以内で記述してください。

1 事業概要, 事業特性, 事業戦略, 新技術を採用した必要性

1.1 事業概要  
A社は高級洋菓子の製菓・販売を行っており。私は、A社の経営企画部門に所属するITストラテジストである。A社は、高級住宅地、都心の一等地に店舗を展開している。

1.2 事業特性  
A社は厳選素材を使い、加工品は使用しないことを基本としている。素材の産地は国内が大半である。菓菓子以外でオーダメイドの菓子を提供していることが特徴となっている。

1.3 事業戦略  
A社は利益率の高い菓子を高価格で販売する戦略を採用している。顧客の大半は高所得者層で、固定客となっており、顧客満足度も高い。

自身の立場を説明

「特性」として示したポイント

事業戦略

400字

字数の制約(800字以内)を考慮し、事業概要、事業特性、事業戦略はシンプルにまとめた

事業戦略が有効であることを説明

1.4 新技術を採用した必要性

A社と同様の戦略を採用している同業他社は数社存在する。各社ともA社と同様に固定客を確保しており、現在では顧客の奪い合いにはなっていない。ただし、A社のビジネスモデルのターゲットになっっている市場は、拡大市場ではなかったため、将来も現在と同様の状況が続くとは限らない。都心の一等地には海外の有名店が進出しやすくなる可能性もある。

A社の経営層は、今後の事業展開を考えたとき、競合他社との差別化が必要と考えた。私は経営層からの指示により、新技術と業務システムを連携させた新しいサービスの企画を取りまとめたことになった。

現在は波風が立っていないが、市場が限定されていて、将来に不安のあることを説明

新しいサービスの企画を立案することになった背景

新技術を採用した必要性の説明としては不十分だった

800字

※選択欄の問題番号を○印で囲んだかどうかを確認してください。設問アは、800字以内で記述してください。

表紙の選択欄に○印がない場合は、採点されません。