

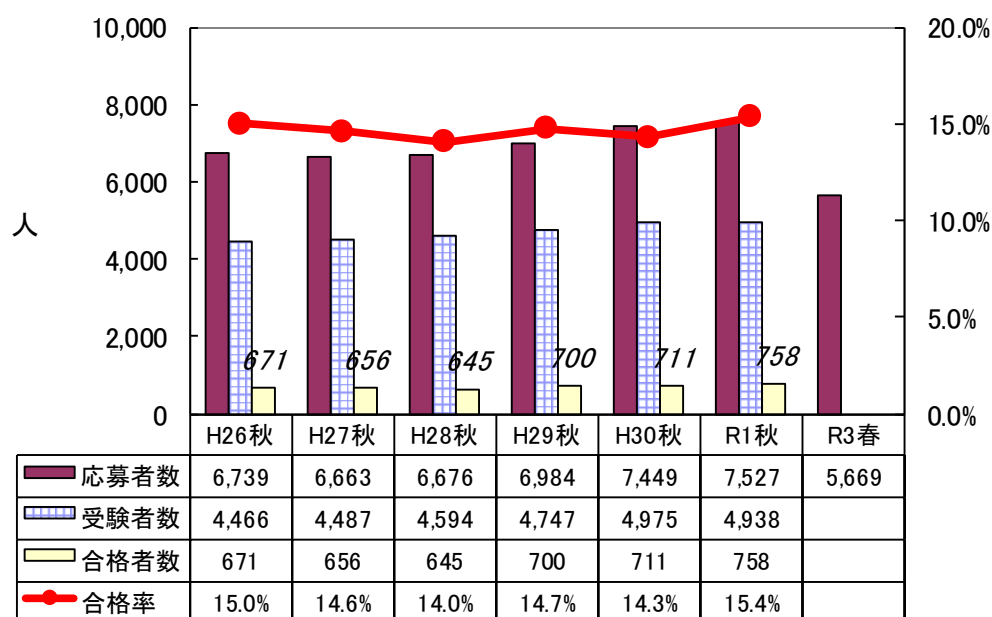
ITストラテジスト試験

1. はじめに

1.1 総評

今回の IT ストラテジスト試験の午前Ⅱ試験は、例年より過去問題からの出題が若干多く解きやすかったと思われます。午後Ⅰ試験は、事例としてイメージしやすい内容でありましたが、設問要求で細かな指定があり、しっかり考えさせる問題となっていました。午後Ⅱ試験では、単なる新サービス企画や製品企画戦略ではなく、デジタルトランスフォーメーション、ステークホルダや異業種との調整を踏まえた問題となっており、例年よりやや難しかったと思われます。

1.2 受験者数の推移

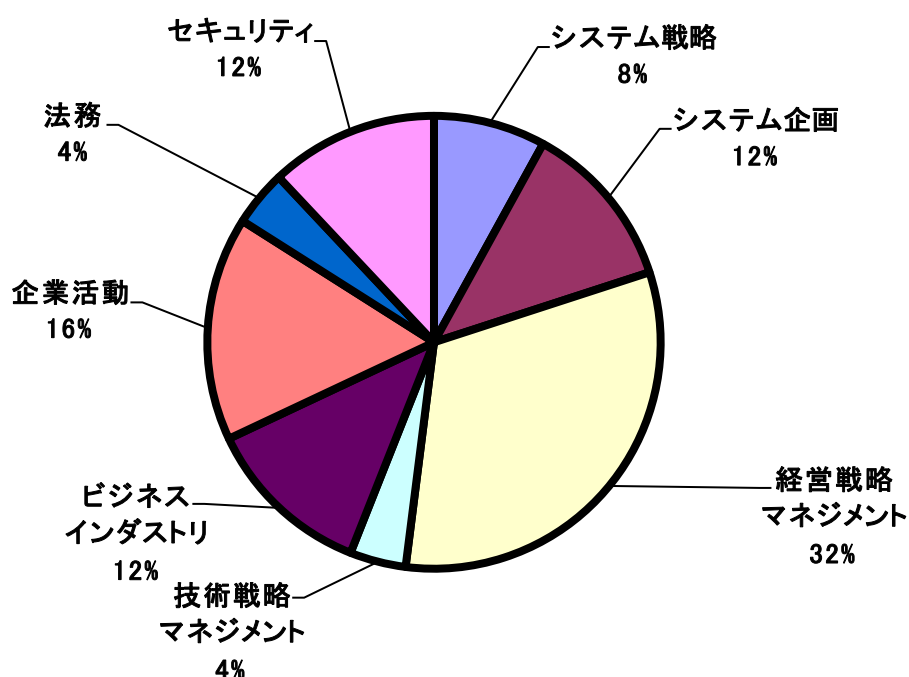


2. 午前Ⅱ問題の分析

2.1 問題テーマの特徴

「DX 推進指標」「プロビジョニング」「ビジネスモデルキャンパス」「AIDMA モデルの活用方法」「マーケティング戦略の策定プロセス」「JIT(Just In Time)」「X 理論」など、新しいテーマの出題は7問でした。そのため、過去問題をしっかりと学習した受験者は対応できたと思われます。また、新しいテーマの問題の中には、初見であっても消去法などを活用することで解答できる問題もありました。出題分野別に見ると、前回と比べ、セキュリティが1問増えていました。これは、セキュリティの出題強化の方針（IPA 発表，2019 年 11 月）を踏まえたものです。

出題分野	出題比率	出題数
システム戦略	8%	2 問
システム企画	12%	3 問
経営戦略マネジメント	32%	8 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	12%	3 問



2.2 難易度の特徴

「DX 推進指標」、「プロビジョニング」は、知識がないと解くことができない問題でした。しかし、「NPV」「ファイブフォース分析」のような IT ストラテジストとしてオーソドックスなテーマの問題も多く出題されていました。例年のとおり、過去問題の出題が多くありましたので、難易度はやや易しいとします。

2.3 問題テーマ難易度一覧表

問	テーマ	分野名	難易度
1	DX 推進指標	システム戦略	C
2	NPV	システム戦略	B
3	IT 投資ポートフォリオ	システム企画	B
4	プロビジョニング	システム企画	C
5	ビジネスモデルキャンバス	システム企画	C
6	ファイブフォース分析	経営戦略マネジメント	A
7	ブルーオーシャン戦略	経営戦略マネジメント	A
8	AIDMA モデルの活用方法	経営戦略マネジメント	C
9	バイラルマーケティング	経営戦略マネジメント	A
10	消費者市場のセグメンテーション変数	経営戦略マネジメント	A
11	マーケティング戦略の策定プロセス	経営戦略マネジメント	C
12	エスノグラフィー	経営戦略マネジメント	B
13	SECI モデルにおける内面化	経営戦略マネジメント	A
14	死の谷	技術戦略マネジメント	A
15	JIT(Just In Time)	ビジネスインダストリ	C
16	TOC	ビジネスインダストリ	A
17	計画生産量を求める式	ビジネスインダストリ	B
18	X 理論	企業活動	C
19	デルファイ法	企業活動	A
20	生産者危険	企業活動	A
21	特性要因図	企業活動	B
22	特定商取引法	法務	B
23	格納型クロスサイトスクリプティング攻撃	セキュリティ	B
24	OCSP	セキュリティ	B
25	NOTICE	セキュリティ	B

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 全体の出題傾向及び難易度について

午後 I 試験は、3 問とも AI を扱った出題となりました。ここ数年、AI を絡めた問題が多く出題されています。問 1 はタクシー会社におけるデジタルトランスフォーメーション、問 2 は小売業の店頭販売とインターネット通信販売の融合、問 3 は印刷会社の写真事業における新規ビジネスの企画、問 4 は AI を用いた筋電義手というテーマでした。4 問とも比較的取り組みやすいテーマだったと思われます。全体の難易度は標準的としました。

午後 I 試験では事例の内容をしっかりと読み込むことができたかがポイントになります。イメージしやすい事例であっても、受験者の思い込みが邪魔をして、的確に解答できない場合があります。今回の午後 I 試験では、イメージしやすいテーマでありましたが、落着いて問題文から解答要素を抽出することができたかがポイントになりました。

3.2 各問題のテーマ、特徴

問 1 は、タクシー会社におけるデジタルトランスフォーメーションの問題でした。「デジタルトランスフォーメーション」とありますが、内容としては、車載アプリや配車アプリのデータ連携が中心であり、デジタルトランスフォーメーションの意味が分からなくても、問題文をしっかりと読めば解答が導ける問題でした。難易度は標準的としました。

問 2 は、小売業の店頭販売とインターネット通信販売の融合の問題でした。新型コロナウイルス感染拡大を意識した内容ともとれる問題でした。通信販売に軸足を移していく取組について問われています。R 社の課題と店舗の取組などを丁寧に読む必要がありました。解答が難しい設問もありましたが、6 割以上得点することは可能だったと思われます。難易度は標準的としました。

問 3 は、印刷会社の写真事業における新規ビジネスの企画の問題でした。想像しやすい業界だったので解きやすそうですが、設問要求が細かく、解答をしっかりと吟味しないと得点できないと思われる設問が多くありました。図で示された写真購入システムの概要をしっかりと把握しながら解答する必要がありました。設問要求の複雑さから、難易度はやや難しいとしました。

問 4 は、AI を用いた筋電義手の問題でした。国内市場と海外市場の違いや特徴、大学における研究と連携する場合にどのようなやり取りであるのかなど、問題文を丁寧に読み込む必要がありました。市場把握とステークホルダ間の関係性などを考慮する部分を踏まえて解答する必要がありました。難易度はやや難しいとしました。

3.3 問題テーマ難易度一覧表

問	項目	内容
1	問題テーマ	タクシー会社におけるデジタルトランスフォーメーション
	事例内容	車載アプリと配車アプリを活用した新サービスの検討
	設問要求	サービス提供の目的，顧客やドライバーの問題点の解消，今後の拡張性
	難易度	B
2	問題テーマ	小売業の店舗販売とインターネット通信販売の融合
	事例内容	実店舗と通信販売を融合した新たなサービスの提供
	設問要求	新システム構築の目的，現状の店舗販売の問題点に対する解決法，現状の情報システムの問題点に対する解決法
	難易度	B
3	問題テーマ	印刷会社の写真事業における新規ビジネスの企画
	事例内容	カメラマンの稼働率低下に対する新たなビジネスの企画
	設問要求	強み，事業課題の背景となる問題点，職員・保護者のメリット，法整備やプライバシー意識の高まりに対する対応
	難易度	C
4	問題テーマ	AI を用いた筋電義手
	事例内容	新たな技術を搭載した新製品の投入
	設問要求	市場状況・開発方針を含めた目的・問題の解消，目標と開発方針を踏まえた対応内容，事業戦略
	難易度	C

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 全体の出題傾向及び難易度について

問1はデジタルトランスフォーメーションを実現するための新サービスの企画、問2は個別システム化構想におけるステークホルダの意見調整、問3は異業種メーカーとの協業による組込みシステムの製品企画戦略でした。問1は「デジタルトランスフォーメーション」という文言で敬遠した受験生もいたと思われます。問2と問3は意見調整を中心とした内容となっており、プロジェクトマネージャの経験を持つ受験生であれば、比較的論述しやすかったかと思われます。

テーマは異なっていますが、午後Ⅱ試験で問われている内容を設問要求で確認すると、新しいものはありませんでした。設問アで背景や経緯の論述が要求され、設問イでは実行した企画や意見調整などを工夫した点を含めての論述が要求されています。設問ウは評価と改善（問3では、改善の要求はありませんでした）の論述が要求されており、例年と同じ設問となっていました。難易度は標準的としました。

4.2 各問題のテーマ、特徴

問1は、デジタルトランスフォーメーションを実現するための新サービスの企画がテーマでした。デジタルトランスフォーメーションのデータ連携に着目し、データをどこで取得し、どのように活用するのかという企画をイメージすることができれば、論述しやすかったと思われます。ターゲットとした顧客とそのニーズが設問イで問われているため、設問アでどれだけ背景を論述できたかもポイントになりました。

問2は、個別システム化構想におけるステークホルダの意見調整がテーマでした。意見調整が中心であるため、調整先の状況やトレードオフの要素をいかに論述できたかがポイントになりました。特に工夫したことを、設問アで論述した背景(事業目標、事業戦略に掲げられている変化の概要、ステークホルダ)と関連させて論述することが重要でした。

問3は、異業種メーカーとの協業による組込みシステムの製品企画戦略がテーマでした。製品企画戦略は頻出のテーマであるので、準備していた受験生も多かったかのではないのでしょうか。調達先をテーマにした問題などを準備していた受験生であれば、調達先を異業種との関係に変更して論述できたと思われます。この問題も調整先の異業種の状況をしっかり把握し、上手にトレードオフの調整ができたかがポイントになりました。

4.3 問題テーマ難易度一覧表

問	項目	内容
1	問題テーマ	デジタルトランスフォーメーションを実現するための新サービスの企画
	実務手順	顧客ニーズを実現するデジタルトランスフォーメーションの企画
	設問要求	背景となった事業環境・事業特性，新サービスの内容とターゲットとなる顧客とそのニーズ，経営層への提案
	難易度	B
2	問題テーマ	個別システム化構想におけるステークホルダの意見調整
	実務手順	ステークホルダを明確にしたうえでの意見調整経緯と結果の説明
	設問要求	事業目標・変革の概要・関係するステークホルダの明確化，相違した意見とその調整内容，経営層からの評価
	難易度	B
3	問題テーマ	異業種メーカーとの協業による組込みシステムの製品企画戦略
	実務手順	新市場向けの異業種メーカーが関連する製品企画戦略の立案とその過程での意見調整
	設問要求	企画・検討に至った経緯・新市場の特徴，協業の分担やトレードオフの内容・挙げた課題と解決策，自己評価
	難易度	B

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

5.1 午前Ⅱ対策

今回の午前Ⅱ試験では、過去問題の再出題は18問ありました。直近3回の新規問題と過去問題の出題比率は、ほぼ例年のとおりでした。過去問題を中心に演習をすることが重要です。また、新規問題には、日頃からIT関連のニュースにアンテナを立てておくことが有効な対策となります。デジタルマーケティングはより一般的になってきていますので、各種用語もチェックしておくことをお勧めします。

キーワード	解説
ファイブフォース分析	業界構造を把握する際に業界内で競争が激化する五つの要因を分析するが、この五つの要因を理解する。
デジタルマーケティングの効果測定指標	エンゲージメント率、コンバージョン率、直帰率、離脱率、チャーン率など
顧客の層別分析	ABC分析、RFM分析、FSPなど、従来の手法に加え関係性マーケティングを意識した分析方法を理解する。
JIT(Just In Time)	すべての工程が、後工程の要求に合わせて、必要な物を、必要なときに、必要な量だけ生産する生産方式
M&Aの手法	TOB, LBO, MBO, MBIなど各種手法の特徴を理解する。

5.2 午後Ⅰ対策

今回の午後Ⅰ試験でも出題されましたが、AIなどの新しい技術は、ITストラテジストの試験であることを念頭に考えると、論点は技術内容ではなく、その技術をどのように経営課題や事業課題の解決に活用するのかがポイントとなります。解答は問題文の中にあるので、思い込みで解答しないことが重要になります。問題文から経営課題や事業課題を把握する練習をしましょう。次回に取り上げられる可能性の高い問題例を紹介します。

項目	内容
問題テーマ	非接触を意識した新システム企画
事例内容	既存サービスを非接触型に変更するための、事業課題や顧客ニーズの把握と具体的な対応策の検討
設問要求	外部環境の変化、顧客ニーズ、新たなシステム価値の提案など

5.3 午後Ⅱ対策

午後Ⅱ試験は、実務手順を問題文で紹介し、その実務手順に基づいて、設問要求事項に解答する形式で論述答案を仕上げます。最近の午後Ⅱ試験では、デジタル技術を活用した業務プロセスの変更や新サービスの企画を中心としたITストラテジストとしての振る舞いがテーマとなっています。また、その振る舞いは外部環境やステークホルダの状況を正確に把握し、的確な検討・調整ができることを求めています。デジタル技術を活用した業務プロセス改善や新システム企画はある程度事前に準備することができます。準備したものを軸

に設問要求に対応できるように練習をしておきましょう。デジタル技術を活用した新システムの企画についての問題例を紹介します。

項目	内容
問題テーマ	デジタル技術を活用した新システム企画と顧客ニーズの解消
実務手順	外部環境の変化から、顧客ニーズの多様化を把握し、顧客ニーズに対応するとともに、自社の事業戦略を満たすような新システム企画
設問要求	外部環境の変化・顧客ニーズの把握、企画した新システム構想と事業戦略との整合性の説明、経営層からの評価と改善