

第8回：嵐の中の船出と

秋晴れの日、「ライフスタイル変革プラットフォーム」改め、新サービス『Delight Home(デライト・ホーム)』がついにリリースされた。

翔太が第9回で断行した「スコープ調整」のおかげで、システムは驚くほど安定していた。必須機能に絞り込んだアプリは使いやすく、物流トラブルもゼロ。ユーザーからは「地味だけど、確実に美味しいご飯が届く」という高評価がSNSに上がり始めていた。プロジェクトルームには安堵の空気が流れていた。しかし、それは長くは続かなかった。

リリースの翌週、業界に衝撃が走った。IT大手の競合他社が、類似サービス『AIキッチン』を大々的に発表したのだ。「最新の生成AIが、あなたの気分に合わせてレシピを自動提案！ 1万種類のメニューから選び放題！」派手なプロモーションと、「何でもできる」多機能さ。メディアはこぞって『AIキッチン』を取り上げた。

フレッシュデライト社内はパニックに陥った。「結城さん、やっぱり機能が足りないんじゃないか！？」「今すぐうちもAIを導入しよう。追加開発だ！」経営陣も現場も、隣の芝生の青さに目を奪われ、再び「機能競争(フィーチャー・ウォー)」の泥沼に足を踏み入れようとしていた。

翔太は会議室で、焦る担当者たちを制止した。「落ち着いてください。競合の機能リストではなく、私たちの『羅針盤』を見てください」彼はホワイトボードに、プロジェクトの初期に描いた『価値実現シナリオ』を再び描き出した。「我々のコア価値は『忙しい共働き世帯への確実な時短』です。1万種類のメニューから選ぶ時間は、彼らにとって『楽しみ』ではなく『苦痛(コスト)』になり得ます。競合は『選ぶ楽しさ』を売っていますが、我々は『迷わない安心』を売っているんです」

翔太の声には、以前のような迷いはなかった。BAcの視点で競合の戦略構造(アーキテクチャ)を分析していたからだ。競合はフロントエンド(AI)に投資を集中しているが、バックエンド(物流・調達)の連携は甘いと見ていた。「今、私たちがやるべきは、AIの追加ではありません。既存のユーザー体験を磨き込み、物流品質を維持することです。ブレてはいけません」

翔太の読みは的中した。1ヶ月後、『AIキッチン』の評判が急落し始めたのだ。「注文した食材が届かない」「レシピ通りの食材がない」といった物流面でのクレームが殺到していた。派手なAI機能も、在庫データとの連携が取れていなければ絵に描いた餅だったのだ。

対照的に、『Delight Home』は地味ながらも、離脱率の低さが際立っていた。「確実に届く」「献立に悩まなくていい」という信頼が、口コミで着実に広がっていた。

この結果を受けて、フレッシュデライト社の空気が変わった。これまでは「システムはIT部門が勝手に作るもの」と考えていた他部署の社員たちが、翔太のもとに相談に来るようになったのだ。「結城さん、物流のデータをマーケティングにも活かせないか？」「顧客サポートの声から、次の商品開発のヒントを探したいんだけど、どういうフローにすればいい？」

翔太は気づいた。彼が作ったのは、単なる「食材宅配システム」ではなかった。部門の壁を越え、全社が一つの生き物のように連携して顧客価値を追求する、「新しい組織のあり方(ビジネスアーキテクチャ)」そのものを実装していたのだ。

ある日の定例会、もはや翔太が司会をする必要はなくなっていた。マーケティング担当と物流担当が、共通のダッシュボード(KPI)を見ながら、自発的に議論を戦わせていた。「今週は雪の予報だから、配送遅延リスクを考慮して、鍋セットの販促は少し抑えよう」「了解。じゃあ、保存の効く根菜レシピをトップに持ってくるよ」

その光景を見つめる翔太の隣に、いつの間にか西園寺玲子が立っていた。「...どうやら、あなたの仕事は終わったようね」「西園寺さん」「彼らはもう、自分たちで羅針盤を持ったわ。外部のコンサルタントやアナリストがいつまでも舵を握っていては、組織は育たない。あなたは、組織というOSのアップデートを成功させたのよ」

翔太は、熱い議論を交わすクライアントたちを見て、胸が熱くなった。自分が去っても、この変革は続いていく。それこそが、ビジネスアナリストとして残せる最大の成果物なのだと知った。